

دراسة الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين استراتيجية العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة

مصانع الاسمنت الاردنية دراسة حالة

Studying the Moderate role of Strategic Flexibility in the relationship between Operations Strategy in Confrontation Competitive Challenges

Jordanian Cement Factories Case Study

إعـداد

عصام محمد النعيمات

إشـــراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبدالعال النعيمي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كليـة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2014 م

تفويض

أنا الموقع أدناه "عصام محمد النعيمات" **أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي المعنونة** "دراسة الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين استراتيجية العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة : مصانع الاسمنت الاردنية دراسة حالة" **للمنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.**

الاسم: عصام محمد النعيمات

التوقيع:

التاريخ: 4 / 6 / 2014 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها :

دراسة الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين استراتيجية العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة : مصانع الاسمنت الاردنية دراسة حالة

وأجيزت بتاريخ 2 / 6 / 2014 م

أعضاء لجنة المناقشة		الجامعة	التوقيع
الأستاذ الدكتور محمد عبدالعال النعيمي	مشرفاً ورئيساً	الشرق الأوسط	....
الدكتور هيثم محمد موسى الزعبي	عضوا داخلياً	الشرق الأوسط	....
الأستاذ الدكتور نجم عبدالله علي العزاوي	عضواً خارجياً	البترا	....

شكـر وتـقـديـر

الحمد والشُكر لله، أنعم عليَّ بنعم لا تُحصى ولا تُعد، والحمد والشُكر له سبحانه أنعم عليَّ بالعزيمة والصبر، وسهّل عليَّ هذه الدراسة.

وعرفاناً مني بأصحاب الفضل ... أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير والامتنان إلى الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي المُشرف على رسالتي، صاحب القلب الحاني، واليد المعطاءة، والعقل النّير والخبرة الواسعة، والنفس المتواضعة، الذي لم يبخل علي بنصائحه العلمية القيمة، وتوجيهاته السديدة، الذي منحني من وقته وجهده الكثير، مما كان له أكبر الأثر في إنارة دربي وإرشادي إلى ما فيه الصواب، وتمكيني من إتمام هذه الدراسة، التي رعاها من البداية، إلى أن خرجت بالشكل الذي هي عليه الآن. كما أقدم شكري وتقديري إلى الأستاذ الدكتور نجم عبدالله علي العزاوي والدكتور هيثم محمد موسى الزعبي.

وإعترافاً بالفضل يُسعدني أن أتقدم بعظيم الشكر والإمتنان إلى كافة الأخوة والأصدقاء الذين ساندوني.

الإهداء

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء ...   إلى نبع الحنان ونهر العطاء....
والدتي الغالية

إلى سندي وقوتي ونبض فؤادي...   إلى من دعاؤه سر نجاحي...
والدي الغالي

إلى توأم روحي ورفيقة دربي ...   إلى من آزرتني وتطلعت لنجاحي...
زوجتي الغالية

إلى من يملؤون حياتي بالتفاؤل والفرح....   إلى الذين من أجلهم سرت على الدرب...

أبنائي الأعزاء

الى عزوتي وعوني في حياتي ...   إلى مَن سكنوا قلبي ووجداني...

إخواني وأخواتي الأعزاء

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص باللغة العربية

دراسة الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين استراتيجية العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة

مصانع الاسمنت الاردنية دراسة حالة

إعـداد
عصام محمد النعيمات

إشـــــراف
الأستاذ الدكتور
محمد عبدالعال النعيمي

هدفت الدراسة إلى دراسة الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين استراتيجية العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الاسمنت الاردنية. وقد تكون مجتمع الدراسة من مصانع الإسمنت الاردنية والبالغ عددها (4) مصانع. أمّا عيّنة الدراسة فقد شملت كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين ومشرفي الإنتاج العاملين في مصانع الإسمنت الأردنية والذين تم إختيارهم بشكل قصدي والبالغ عددهم (134). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي السببي، وتم إستخدام الأسلوب التطبيقي، لجمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات من خلال استبانة استخدمت أداة رئيسة لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة والتي تكونت من (35) فقرة. وتم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية، وإختبار T لعينة واحدة، وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية العمليات (الجدارة المميزة وسياسات العمليات) على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في مواجهة تحديات المنافسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية العمليات (سياسات

العمليات) على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في التنافس بالجودة وسرعة التسليم عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية العمليات (رسالة العمليات ؛ الجدارة المميزة ؛ أهداف العمليات ؛ سياسات العمليات) على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في مواجهة تحديات المنافسة بوجود المرونة الاستراتيجية متغير معدل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وقد أوصت الدراسة بأهمية تحديد معايير واضحة لتقويم استراتيجية العمليات في مصانع الإسمنت الاردنية يتحدد في ضوئها مدى نجاح هذه الاستراتيجية وتأسيس ثقافة العمل في ظل المنافسة بالمصانع المبحوثة، لتكون بمثابة المنهج والدليل في التطبيق العملي لاستراتيجية العمليات.

ABSTRACT

Studying the Moderate role of Strategic Flexibility in the relationship between Operations Strategy in Confrontation Competitive Challenges

Jordanian Cement Factories Case Study

Prepared by

Essam Mohammad AL-Naimat

Supervisor

Prof. Mohammad AL- Nuiami

The study aimed to Study the Moderate role of Strategic Flexibility in the relationship between Operation Strategy in Confrontation Competitive Challenges in Jordanian Cement Factories. ***The study population*** consists of Jordanian Cement Factories that include (4). As for the ***study sample***, it includes (134) mangers and head of secton in Jordanian Cement Factories. To achieve the objectives of the study, the ***descriptive analytical method*** was used. For data collection, data analysis, and hypotheses testing, the applied method was used through ***A questionnaire*** to collect information about study variables which consisted of (35) items. A number of statistical tools and methods was used of which most notable Arithmetic Mean, Standard Deviation, One sample T-test and Stepwise Multiple Regression.

After the analysis of the collected data and hypotheses, a number of ***results*** were reached: there is a significant impact of Operations Strategy (Distinctive Competence and Operational Policies) in Jordanian Cement Factories Confrontation Competitive Challenges at level ($\alpha \leq 0.05$), there is a significant impact of Operations Strategy (Operational Policies) in Jordanian Cement Factories Confrontation in quality Competition and speed of delivery in at level ($\alpha \leq 0.05$) and there is a significant impact of Operations Strategy (Operational Mission, Distinctive Competence, Operational Objectives and Operational Policies) in Jordanian Cement Factories Confrontation Competitive Challenges through Strategic Flexibility at level ($\alpha \leq 0.05$).

The ***study recommended*** the importance of identifying clear criteria to evaluate Operation Strategy in the Jordan Cement Factories determined in the light of the success of this strategy and establish a work culture in the light of competition factories surveyed, to serve as a guide in the curriculum and the practical application of Operations Strategy.

الـفـصل الأول
المقدمة العامة للدراسة

(1 ــ 1): التمهيد

(1 ــ 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

(1 ــ 3): أهداف الدراسة

(1 ــ 4): أهمية الدراسة

(1 ــ 5): أنموذج الدراسة وفرضياتها

(1 ــ 6): حدود الدراسة

(1 ــ 7): التعريفات الإجرائية

(1 ــ 1): التمهيد

واجه العالم العديد من التغييرات منذ نهاية القرن المنصرم وبدايات القرن الحالي، وكان لهذه التغيرات تأثيرات كبيرة في الممارسات الإدارية والعلاقات التنظيمية، حيث أصبحت ادوار ومشاكل هذه المنظمات عابرة لحدود الدول وذلك بفعل تأثير العولمة وأبعادها (Ussahawanitchakit, 2011: 67). من هنا برزت الحاجة إلى التنبؤ بمستقبل المنظمات كونها جزءاً من نظام عالمي يوثر في نشاطاتها وخططها الإستراتيجية، وان حالة اللاتأكد التي يحملها المستقبل تتطلب الكشف عن الملامح الأساسية لهذا المستقبل والبحث عن أساليب عملية مناسبة يمكن من خلالها استطلاعه والاستعداد لمواجهة التطورات والتغيرات التي يحملها في طياته، كذلك الظروف والمتغيرات والتي طرأت على البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمات استلزم تمتع المنظمات بمرونة استراتيجية التي تعد من المفاهيم الحديثة نسبياً، وبدأ الاهتمام به في العقد الاخير من القرن العشرين نتيجة ارتفاع درجة اللاتأكد البيئي الذي يواجه الشركات، بسبب التغيرات في البيئة المحيطة، وكذلك نتيجة مجموعة من العوامل ذات البعد الاقتصادي، كتوجه الشركات نحو العالمية واتفاقيات التجارة الحرة، وسياسات التحرر الاقتصادي والخصصة في عدد من دول العالم، وكذلك نتيجة العامل التكنولوجي، وثورة الاتصالات والمعلوماتية (Abbott & Banerji, 2003).

لذلك تعد استراتيجية العمليات إحدى الاستراتيجيات الوظيفية المهمة في المنظمة الصناعية. حيث تعمل المنظمات الصناعية عند سعيها لتحقيق أهدافها في البقاء والنمو إلى الاستخدام الأفضل لمواردها، وهذا يعتمد بشكل كبير على تطورها في مجال استراتيجية العمليات المرتبطة مع أهدافها وغاياتها من جهة، وقدرتها على مواجهة المنافسين العاملين بنفس القطاع من جهة اخرى وذلك بامتلاكها مرونة استراتيجية تستجيب من خلالها لكافة فعاليات واستراتيجيات المنافسين.

وللأهمية الكبيرة التي تحظى بها استراتيجية العمليات وعناصرها التي إذا ما تم صياغتها من قبل إدارة المنظمة وتنفيذها بشكل فاعل، سيمتد تأثيرها إلى باقي استراتيجيات المنظمة باتجاه تحقيق النجاح ومن ثم البقاء والمجابهة في عالم المنافسة.

وإنطلاقاً من الحقائق أعلاه فإن الدراسة الحالية تسعى إلى التعرف على الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين استراتيجية العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية.

(1 ـ 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

للدور الكبير الذي تلعبه المرونة الاستراتيجية في تعزيز أنشطة المنظمات من خلال جعلها خفيفة الحركة والاستجابة لتغيرات البيئة والمنافسة الحادة التي تعيشها، وذلك وفقاً لما أشارت إليه دراسة (Yuan, et..al, 2010) والتي بينت أن هناك تأثير لمرونة التنسيق والتي تعد واحدة من أبعاد المرونة الاستراتيجية بين إبداع المنتج وأداء الشركات، ولعدم وجود دراسات عربية تناولت المرونة الاستراتيجية واستراتيجيات العمليات على حد علم الباحث، الأمر الذي دفع الباحث إلى تناول هذه المشكلة والمتمثلة بالتعرف على دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز أثر استراتيجية العمليات في مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية، والسعي لعلاجها في دراسته الحالية، وعليه يمكن بيان مشكلة الدراسة وتحديد معالمها في بعديها النظري والتطبيقي بالسؤال الرئيس التالي:

"ما دور المرونة الاستراتيجية كمتغير معدل في العلاقة بين استراتيجية العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية؟". يشتق منه الاسئلة الفرعية التالية:

أولاً: إلى أي مدى تؤثر استراتيجية العمليات (رسالة العمليات ؛ الجدارة المميزة ؛ أهداف العمليات ؛ سياسات العمليات) في قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في مواجهة تحديات المنافسة (الجودة ؛ سرعة التسليم)؟.

ثانياً: ما الدور الذي تلعبه المرونة الاستراتيجية كمتغير معدل في تعزيز العلاقة بين استراتيجية العمليات (رسالة العمليات ؛ الجدارة المميزة ؛ أهداف العمليات ؛ سياسات العمليات) وقدرة مصانع الإسمنت الاردنية على مواجهة تحديات المنافسة (الجودة ؛ سرعة التسليم)؟.

(1 ــ 3): أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى بيان الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين استراتيجية العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة بمصانع الإسمنت الاردنية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى ممارسة استراتيجية العمليات بأبعادها في مصانع الاسمنت الأردنية.
2. بيان مستوى أهمية المرونة الاستراتيجية في مصانع الاسمنت الأردنية.
3. التعرف على مستوى الجودة وسرعة التسليم في مصانع الاسمنت الأردنية.
4. تحديد أثر استراتيجية العمليات بأبعادها على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في مواجهة تحديات المنافسة.
5. التعرف على دور المرونة الاستراتيجية كمتغير معدل في العلاقة بين استراتيجية العمليات بأبعادها والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة بمصانع الإسمنت الاردنية.

(1 ــ 4): أهمية الدراسة

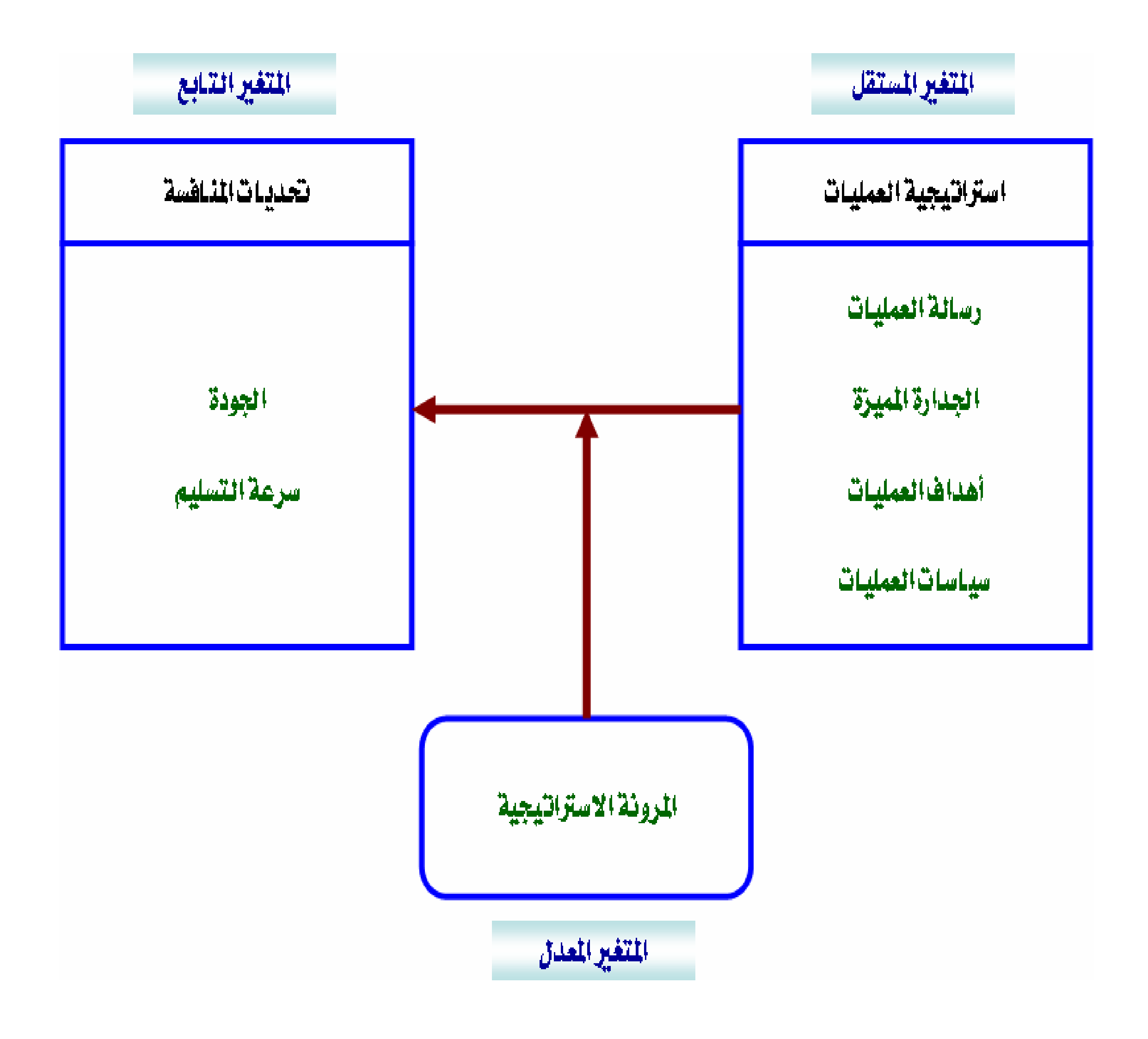
تنبثق أهمية الدراسة من واقع ارتباطها بدعوة الباحثين وأرباب العمل والمهتمين في مجال الإستراتيجية بشكل عام، وإستراتيجية العمليات والمرونة الاستراتيجية بشكل خاص، إلى الأخذ في الاعتبار درجة تأثير إستراتيجية العمليات والمرونة الاستراتيجية في مواجهة تحديات المنافسة بمصانع الإسمنت الاردنية. وعليه تتأتى أهمية الدراسة من جانبين:

الأول: على الصعيد النظري، فهي تحاول التعرف على إستراتيجية العمليات والمرونة الاستراتيجية، وواقعها في المصانع المبحوثة وأيضاً التعرف على العلاقة النظرية التي تربط بين استراتيجية العمليات والمرونة الاستراتيجية، ومن ثم التعرف على مدى تأثير إستراتيجية العمليات بمؤشراتها في مواجهة تحديات المنافسة والدور الذي تلعبه المرونة الاستراتيجية بما يصب في تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، للوصول إلى نتائج مثبتة حول العلاقة بين المتغيرين تدعم نتائج الدراسات السابقة.

الثاني: على الصعيد العملي، فيلاحظ أنه منذ نهايات القرن المنصرم أصبح الحديث المتزايد حول التطور المتسارع في الاهتمام بإستراتيجية العمليات والمرونة الاستراتيجية في جميع دول العالم لما لها من تأثيرات ايجابية على سير الأعمال وقدرتها على تطوير العمل وتحقيق الأهداف بفاعلية، وكذلك زيادة اهتمام الدول والشركات بالمرونة الاستراتيجية في سعيها لمواكبة الثورة الهائلة لتكنولوجيا المعلومات لتوسيع وتعزيز وتنمية نشاطاتها، وبذلك فإن هذه الدراسة في معالجتها لموضوعها، يمكن الاستفادة من نتائجها عملياً في إيجاد واستخلاص العبر بما يخدم الجميع.

(1 ـ 5): أنموذج الدراسة وفرضياتها

يوضح الشكل (1 ـ 1) الانموذج المقترح للدراسة الحالية والمتضمن ثلاثة متغيرات، المستقل منها يتمثل باستراتيجية العمليات بأبعاده الموضحة بالشكل والذي إستند الباحث في قياسه بالإعتماد على (Voss, et..al, 2008: 247–266). كما يوضح الشكل أيضاً وجود المتغير المُعدل الممثل بالمرونة الاستراتيجية وفيه أعتمد الباحث على المقترح المقدم من (Combe, et..al., 2012: 1320-1339). وأخيراً، يظهر الشكل المتغير التابع وهو تحديات المنافسة والتي فيها تم الإعتماد على على المقترح المقدم من قبل (Hitt, et..al, 2007).



شكل (1 ــ 1)
أنموذج الدراسة
إعداد الباحث

الفرضية الرئيسة الأولى HO_1

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية العمليات (رسالة العمليات ؛ الجدارة المميزة ؛ أهداف العمليات ؛ سياسات العمليات) على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في مواجهة تحديات المنافسة (التنافس بالجودة ؛ التنافس بسرعة التسليم) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). يتفرع منها الفرضيات التالية:

HO_{1-1}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية العمليات (رسالة العمليات ؛ الجدارة المميزة ؛ أهداف العمليات ؛ سياسات العمليات) على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في التنافس بالجودة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO_{1-2}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية العمليات (رسالة العمليات ؛ الجدارة المميزة ؛ أهداف العمليات ؛ سياسات العمليات) على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في التنافس بسرعة التسليم عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثانية HO_2

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية العمليات (رسالة العمليات ؛ الجدارة المميزة ؛ أهداف العمليات ؛ سياسات العمليات) على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في

مواجهة تحديات المنافسة (التنافس بالجودة ؛ التنافس بسرعة التسليم) بوجود المرونة الاستراتيجية متغير معدل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). يتفرع منها الفرضيات التالية:

HO_{2-1}. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرسالة العمليات على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في مواجهة تحديات المنافسة (التنافس بالجودة ؛ التنافس بسرعة التسليم) بوجود المرونة الاستراتيجية متغير معدل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO_{2-2}. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للجدارة المميزة على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في مواجهة تحديات المنافسة (التنافس بالجودة ؛ التنافس بسرعة التسليم) بوجود المرونة الاستراتيجية متغير معدل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO_{2-3}. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأهداف العمليات على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في مواجهة تحديات المنافسة (التنافس بالجودة ؛ التنافس بسرعة التسليم) بوجود المرونة الاستراتيجية متغير معدل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO_{2-4}. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات العمليات على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في مواجهة تحديات المنافسة (التنافس بالجودة ؛ التنافس بسرعة التسليم) بوجود المرونة الاستراتيجية متغير معدل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(1 ــ 6): حدود الدراسة

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بمصانع الإسمنت الاردنية.

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في المديرين ورؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج العاملين في مصانع الإسمنت الاردنية.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي استغرقها الباحث في إنجاز الدراسة، والتي امتدت من شهر كانون أول 2013 ولغاية نصف شهر آيار 2014.

الحدود العلمية: والمتمثلة بالوسائل التي استخدمها الباحث في قياس متغيرات دراسته، ففيما يتعلق باستراتيجية العمليات بأبعادها فتم الإعتماد على المقترح المقدم من قبل (Voss, et..al, 2008: 247–266). أما ما يرتبط بمتغير المرونة الاستراتيجية فتم الإستناد على ما حدده (Combe, et..al., 2012: 1320-1339). وأخيراً، بالنسبة لقياس تحديات المنافسة تم الإعتماد على المقترح المقدم من قبل (Hitt, et..al, 2007).

(1 ـــ 7): التعريفات الإجرائية

استراتيجية العمليات ***Operation Strategy:*** سلسلة القرارات التي تمكن مصانع الإسمنت الاردنية من إنجاز الأهداف المتعلقة بطبيعة عملها ومجموعة قدرات العمليات التي تدعم الأسبقيات والأولويات التنافسية (Fitzsmmons, 2003: 2). وسيتم قياسها من خلال:

رسالة العمليات *Operation Mission*: الغرض من وظيفة العمليات استناداً إلى العلاقة مع الاستراتيجية الكلية والتنافسية، وتحدد الأولويات بين الأهداف الأربعة التي تسعى العمليات إلى تحقيقها وهي (الكلفة؛ الجودة؛ المرونة؛ والتسليم) (Schroeder, 2004: 24).

الجدارة المميزة *Distinctive Competence*: الموارد الفريدة ونقاط القوة لمصانع الإسمنت الأردنية التي تأخذها الإدارة بعين الاعتبار عند صياغة وتشكيل الاستراتيجية (& Krajewski Ritzman, 2005: 58).

أهداف العمليات *Operation Objectives*: النتائج النهائية التي من المتوقع أن تحققها عمليات مصانع الإسمنت الاردنية على المدى القصير والبعيد (Schroeder, 2004: 24).

سياسات العمليات *Operation Policies*: الكيفية التي تستطيع عن طريقها مصانع الإسمنت الاردنية الوصول إلى أهدافها (Schroeder, 2004: 23).

المرونة الاستراتيجية ***Strategic Flexibility:*** قدرة مصانع الإسمنت الاردنية على مواجهة التغيرات البيئية في الأسواق العاملة بها بكفاءة وفاعلية وقدرتها على إدارة نشاطاتها في ظل الظروف المتغيرة (Yonggui & Hing-po, 2004)

تحديات المنافسة ***Competitive Challenges:*** قدرة مصانع الإسمنت الاردنية على إنتاج منتجات تتصف بجودة عالية وسرعة في تسليمها بالمقارنة مع المنافسين العاملين بنفس القطاع (Hitt, et..al, 2007). وسيتم قياسها من خلال:

التنافس بالجودة: قدرة مصانع الإسمنت الاردنية على تقديم منتجات تتميز بمستوى عال من المواصفات تحقق الرضا المادي والمعنوي للمتعاملين.

التنافس بسرعة التسليم: وتعني قدرة مصانع الإسمنت الاردنية لتقديم منتجاتها بسرعة مع التفاعل الايجابي مع رغبات وإحتياجات الزبائن.

الـفـصـل الثانـي
الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 ــ 1): المقدمــــــــة

(2 ــ 2): استراتيجية العمليات

(2 ــ 3): المرونة الاستراتيجية

(2 ــ 4): تحديات المنافسة

(2 ــ 5): العلاقة بين متغيرات الدراسة

(2 ــ 6): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 ــ 7): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2 ــ 1): المقدمــــــــة

تُعنى إدارة العمليات Operations Management بكل العمليات التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات مفيدة لمستهلك أو مستخدم ما. لهذا تلعب ادارة العمليات دوراً هاماً في تطوير المنظمات، وذلك لان مدى فاعليتها في تحقيق رسالتها يعتمد الى حد كبير على جهودها وما يتمتع بها اداراتها بالطاقات والدوافع والطموحات في رسم غاية المنظمات، وهو ما يعبر عن أن نجاح المنظمات أو اخفاقها في تحقيق غايتها يعتمد بصورة رئيسة على هذه الادارة (Stevenson, 2005). ويتجلى دور إدارة العمليات في المنظمات في تحويل مدخلاتها إلى منتجات أو خدمات تامة، وتشمل المدخلات الموارد البشرية مثل المديرين والعاملين، والتسهيلات والمعالجات مثل المباني والمعدات، بالإضافة إلى المواد والتقنية والمعلومات. وأما المخرجات فهي المنتجات والخدمات التي تنتجها المنظمة (Zhao & Lee, 2008).

ونتيجة للتغيرات العديدة التي واجهت المنظمات الصناعية، فقد واجهت هذه المنظمات تحولات أساسية في توجهاتها، مثل التحول للتركيز خارجياً لتقديم قيمة متفوقة للزبائن عن طريق تحسين الجودة والاستجابة السريعة والكلفة الاقل، بالإضافة إلى تحول أنظمة التصنيع من أنظمة الإنتاج الواسع إلى نظام الإنتاج المرن. وأخيراً التأكيد على رضا الزبائن عبر الاستجابة الأسرع والخدمة التي تحولت للتركيز على تكنولوجيا المعلومات بدلاً من التركيز على تكنولوجيا التصنيع (Aranda, 2003). إن كل هذه التحولات تطلبت من المنظمات الصناعية إمتلاك مرونة تسعى لمواجهة التحديات التنافسية، لذلك كان لزاماً على المنظمات الصناعية الإستثمار في مضامين المرونة وخصوصاً المرونة الاستراتيجية وصولاً لمجابهة تحديات المنافسة على المدى البعيد.

(2 ـ 2): استراتيجية العمليات

(2 ـ 2 ـ 1): مفهوم وأهمية استراتيجية العمليات

مثلت الاستراتيجية نقطة الإنطلاق بالنسبة للإدارة العليا في المنظمات في رسم وتنفيذ خططها وأنشطتها، ويعد *Newman & Morgenstern* من الكتاب الأوائل الذين أدخلوا مفهوم الاستراتيجية في أدبيات الأعمال من خلال مؤلفيهما نظرية المباراة والسلوك الإقتصادي (إدريس، والغالبي، 2012: 17).

ورغم أنه تّم تطوير مجموعة من المبادئ العامة لمضامين الاستراتيجية، إلا أن الفكر الاستراتيجي في حقل الأعمال بقي الموجه الأساسي لكيفية استخدام مبادئ الاستراتيجية بشكل فعال، إذا ما تطلب الأمر والموقف. وعليه أكد (Ronda-Pupo, et..al, 2012: 163) أن الاستراتيجية تُعد إطاراً ذا أبعاد شمولية يرتبط بنجاح منظمة الأعمال ومستقبلها، إذ تعددت إتجاهات وأفكار الباحثين في تناول هذا المفهوم، فالاستراتيجية حقل دراسة حديث العهد نسبياً، لذلك فالمفهوم سريع التطور، وهذا ما يعكس جانباً من سبب الاختلاف في وجهات نظر الكُتاب والمهتمين بهذا الحقل، إلا أن حالات الاختلاف هذه لا تكون سلبية، بل هي حالة صحيحة تثرى البحث العلمي في مجال دراسة حقل الاستراتيجية. ورغم هذا الاختلاف إلا أنها تلتقي في الجوهر والمضمون، وتكون الدراسات مكملة بعضها لبغض عند النظر إليها بصورة شمولية لتعكس مدى التطور الحاصل في مفهوم الاستراتيجية.

واستناداً لما سبق، عُرفت الاستراتيجية بأنها عمليات استجابة معقدة تركز على كيفية انبثاق القصد الاستراتيجي خلال عملية التفاعل الموضعي التي تأخذ شكل الإتصال بين كافة العاملين على مختلف المستويات الإدارية (Stacey, 2007: 450).

وحددها (Johnson, et..al, 2008: 3) بأنها اتجاه وأغراض المنظمة على المدى البعيد، والتي تحقق مزايا متعددة من خلال تركيبة الموارد والجدارات المتاحة بهدف الإيفاء بتوقعات أصحاب المصالح.

وأشار لها (Bakir & Todorovie, 2010: 1042) بأنها عملية تنبؤ ذات طبيعة افتراضية تُمكن المديرين من أخذ زمام المبادرة بما يعطيهم القدرة على تحقيق الأهداف.

وعلى صعيد آخر بين (Wheelen & Hunger, 2010: 57) أن مفهوم الاستراتيجية يشير إلى خطة شاملة تبين آليات تحقيق المنظمة لرسالتها وأهدافها.

ومن المنحى الوظيفي تتعدد استراتيجيات منظمات الأعمال، إذ تعد استراتيجية العمليات إحدى الاستراتيجيات الوظيفية المهمة في المنظمة (Badri, et..al, 2000: 158). حيث تعمل المنظمات عند سعيها لتحقيق أهدافها في البقاء والنمو إلى الاستخدام الأمثل لمواردها، وهذا يعتمد بشكل كبير على تطورها في مجال استراتيجية العمليات المرتبطة مع أهداف وغايات المنظمة الرئيسة (عبد العزيز، 2001: 15). ومن الناحية التاريخية فإن استراتيجية العمليات لم تعد مصدر للميزة التنافسية حتى عام (1956) عندما قام كل من Rogers & Millersبالتمييز بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية العمليات (Aranda, 2002: 264).

عرف (Schroeder, 2004: 21) بأن استراتيجية العمليات تمثل استراتيجية وظيفة العمليات التي تربطها ياستراتيجية المنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى والتي تقود إلى نمط ثابت في وضع القرار والميزة التنافسية للمنظمة.

فيما عبر (Gaither & Frazier, 2002: 44) عن استراتيجية العمليات بأنها خطة طويلة الاجل لإنتاج منتجات المنظمة، وتقدم خارطة لما يجب إنجازه من قبل وظيفة العمليات لتحقيق استراتيجية المنظمة.

في حين عرف (Davis, et..al, 2003: 30) استراتيجة العمليات بأنها تطوير خطة طويلة الامد لإستعمال الموارد الرئيسية للمنظمة مع درجة عالية من التوافق بين هذه الموارد واستراتيجية المنظمة الشمولية.

ويرى (Slack, et..al, 2004: 30) أن استراتيجية العمليات تعكس نمط القرارات الاستراتيجية التي تتطور بمرور الوقت والمتعلقة بجميع أنشطة العمليات.

ومن جهة أخرى يبين (Stevenson, 2005: 42) أن استراتيجية العمليات في نطاقها المحدود تتعامل بشكل أولي مع صفة العمليات المنظمية وأنها تتعلق بعمليات المنتج والأساليب وتشغيل الموارد ووقت الانتظار والجدولة أي أنها استراتيجية متكاملة. وهي خطة طويلة الأمد تتعلق بقرارات وظيفة العمليات والبرامج المرتبطة بها (Rhee & Mehra, 2006: 507).

ويرى (Mieghem, 2008: 16) بأن استراتيجية العمليات هي خطة لتطوير الموارد وعمليات التحويل التي تؤدي إلى الكفاءة الناتجة عن القيمة الحالية الكلية. كما تم تعريف استراتيجية العمليات بأنها المخطط الذي يضع الرؤية والإتجاه العام لاتخاذ قرارات العمليات (Zhao & Lee, 2008: 1). وقد أقترح كلٌ من (Rytter, et..al, 2007: 1097 - 1098) ستة مجالات لتعريف استراتيجية العمليات وتحديد حدودها. والجدول (2 ــ 1) يوضح المجالات الست.

جدول (2 ــ 1)
المجالات الست لتعريف استراتيجية العمليات

ت	المجال	الوصف
1	التخطيط	استراتيجية العمليات كجزء من الإطار التخطيطي للمنظمة والذي يضمن التوافق بين غايات العمليات والأفعال وبين الغايات الأوسع للمنظمة
2	زمام المبادرة	القدرة لدى المنظمة على توقع عمليات وتقنيات تصنيعية جديدة بما يجعلها تنفذ البرامج البعيدة الأمد لإكتساب او الحصول على قدرات تسبق الحاجة
3	نمط الأفعال	إن القرارات او الأفعال الملحوظة والمتخذة من قبل المنظمة عبر فترة من الزمن تكون من تسعة أصناف: الطاقة ؛ المصنع ؛ تقنية العملية ؛ التكامل العمودي ؛ التخطيط والسيطرة على الإنتاج ؛ نظم الجودة ؛ التنظيم ؛ القوى العاملة ؛ وتطوير المنتج الجديد.
4	محفظة القابليات العملياتية	تعكس محفظة القدرات العملياتية للقوى التنافسية التي تمتلكها الوظيفة واهميتها النسبية، والقابليات العملياتية العامة تشمل على: الكلفة ؛ الجودة ؛ التسليم ؛ المرونة ؛ الإبداع.
5	برامج التحسين	مجموعة الأفعال المهيكلة والمنظمة والمقيمة حسب مراحل زمنية والتي تنفذ لتحسين القدرات العملياتية للمنظمة، والأمثلة على ذلك تشمل إدارة الجودة الشاملة ؛ تقنية المجاميع ؛ والإنتاج في الوقت المحدد. وتشمل البرامج عادة على مساهمة واسعة من جانب العاملين.
6	قياس الأداء	الوسيلة التنظيمية التي بواسطتها يتم تقييم العمليات، ومناهج قياس الأداء الجيدة ليتم جعلها متوافقة مع الغايات التنظيمية لكي تعزز السلوك الذي يدعم تلك الغايات على نحو نظامي

Source: Rytter, Niels Gorm; Boer, Harry & Koch, Christian, (2007), "Conceptualizing operations strategy processes", ***International Journal of Operations & Production Management***, Vol. 27 No. 10: 1093-1114

ومما لا شك فيه أن استراتيجية العمليات ومدى أهميتها للشركة لم تعد من المواضيع التقليدية, حيث أنها لا تشكل مجالاً للمفاضلة أمام استراتيجية الشركات بقدر ما شكلت واحدة من الاستراتيجيات الوظيفية في رسم الخارطة التنافسية المستقبلية. وعليه يعرض الباحث ما ورد من آراء في هذا الاتجاه. إذ أوضح (Aranda, 2003: 1403 - 1404) أن استراتيجية عمليات الخدمة تسعى الى تحقيق نظام تسليم خدمة يجاري توقعات الزبون وتصوراته عن طريق تكييف أبعاد مرونة الخدمة من خلال تصميم وتقديم خدمات جديدة والسرعة في إيصالها للزبون. وأن العديد من التطبيقات لاستراتيجية العمليات بالامكان تطبيقها بشكل نسبي على الخدمات (Chase, et..al, 2005: 35).

بينما أشار (Brown, et..al, 2000: 53) من جانبه في تبريره لأهمية استراتيجية العمليات الى أن موارد العمليات تشكل بحدود 80 ــ 85% من موجودات الشركة بما فيها الثابتة والمتداولة, فضلا عن أن مدير العمليات يكون مسؤولاً عن إدارة نسبة عالية من الملاك الوظيفي ولا سيما العاملين في الخط الأول، كما أن تحقيق شركة فاعلة لا يأتي بالصدفة ولكن يتحقق ذلك بوجود استراتيجة عمليات مناسبة, وتحقيق الترابط بين عوامل المنافسة ومهمة العمليات.

ان استراتيجة العمليات كغيرها من الاستراتيجيات الوظيفية للشركة الصناعية تصاغ لدعم ومساندة الاستراتيجية الكلية من خلال التركيز على أهداف تصنيعية تستجيب لحاجة الشركة في مجالات تنافسها الرئيس (الأسواق, المنتجات) (الربيعي، 2001: 14).

وبشكل عام فإن (Russell & Taylor, 2000: 42) يحددان دورين أساسيين لاستراتيجية العمليات, يتمثل الأول في توفير الدعم للاستراتيجية العامة للمنظمة, والثاني هو تعزيز الجدارة المميزة *Distinctive Competence* لها.

كما عبر (Lima, et..al, 2009: 403) عن الدور الحيوي الذي تؤديه استراتيجية العمليات في تطوير وتعبئة قدرات العمليات *Operation Capabilities* بما ينسجم مع أهداف واستراتيجيات الشركة الكلية. ويتم ذلك من خلال صياغة تلك القابلية وتنفيذها بشكل جيد لتحقيق ميزة تنافسية للشركة.

وأوضح (Oltra & Flor, 2010: 613) أن أهمية استراتيجية العمليات تنصب في اهتمامها بالاهداف المتمثلة بالكلفة والجودة والمرونة والتسليم (أهداف العلميات) فضلا عن العديد من القرارات المتعلقة بهذه الاهداف.

فيما أكد (Aboelmaged, 2012: 714) على أن استراتيجية العلميات تمثل محور اهتمام الشركات وذلك من خلال ابعاد محتواها التي تؤثر وبشكل مباشر في استراتيجية الشركات وأدائها بالكامل.

وشدد (Shavarini, 2013: 1110) على ضرورة زيادة الاهتمام باستراتيجية العمليات بوصفها استراتيجية وظيفية يجب أن تكون جزءاً لا يتجزء من الاستراتيجية الكلية للشركة غير منفصلة عنها، ولها تأثير كبير في تحقيق الميزة التنافسية للشركة. وقد اعتبر (& Yu Ramanathan, 2013: 232) ان نجاح الشركة يعتمد على استراتيجية العمليات. وأشار الى أن أهمية استراتيجية العمليات تنبع من كونها العنصر الحيوي في الاستراتيجية الكلية للمنظمة، ويعود السبب في ذلك الى أنها المسئولة عن الجزء الأكبر من موجودات المنظمة.

ان اطار استراتيجية العمليات يوضح الاختلاف في وجهات النظر حول استراتيجية العمليات (Alfnes, 2005: 48)، كما انه يعني بأن المنظمة يجب أن تكون قادرة على تحسين

الانسجام بين البيئتين الداخلية والخارجية، وهو مما يؤدي الى أداء أفضل (Berry, et..al, 2002: 2). فاستراتيجية العمليات لا يمكن أن تصمم من الفراغ، ولكن يجب أن ترتبط عموديا بالزبائن وأفقيا بالأجزاء الأخرى للمنظمة. إذ أن العمليات لا تستطيع ان تشبع حاجات الزبائن الحالية، وادارة المواد، وادارة المعلومات، كما أن عملية توفير متطلبات الأداء تستلزم استخدام قدرات العمليات والتي تتضمن التكنولوجيا وأنظمة المعلومات, والموارد البشرية. إن أنظمة *CIM*(الانتاج المتكامل بواسطة الحاسوب)؛ *JIT* (الانتاج في الوقت المحدد)؛ *TQM* (ادارة الجودة الشاملة) تمثل أدوات ومفاهيم أساسية تستخدم في كل واحد من المجالات الثلاثة (احتياجات الزبون؛ أسبقيات الأداء؛ متطلبات التصنيع) (Chase, et..al, 2005: 34).

(2 ــ 2 ــ 2): أبعاد استراتيجية العمليات ومؤشرات قياسها

تتعدد أبعاد ومؤشرات قياس استراتيجية العمليات وذلك وفقاً لتوجهات الباحثين ومناحي عملية القياس. وفي الدراسة الحالية ركز الباحث في جانب متغيرات استراتيجية العمليات على ما حدده (Voss, et..al, 2008: 247–266) وهي (رسالة العمليات؛ الجدارة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات).

(2 ــ 2 ــ 2 ــ 1): رسالة العمليات

يرى (Vuitton, 2007: 4) ان كل عملية يجب أن يكون لها رسالة ترتبط باستراتيجة الأعمال وتكون متوافقة مع الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى. ورسالة العمليات تمثل الخطوة الأولى في اعداد استراتيجية العمليات، لذلك يجب وضعها بعد تحليل ودراسة وفهم الاستراتيجيات التنافسية والتسويقية والمالية (صالح, 2006: 63).

ان رسالة العمليات مشتقة من رسالة المنظمة, إذ أكد (Stacey, 2000: 105) أن معنى الرسالة هو أكثر من مجرد تعريف للعمل, بل هو المجال الذي تعمل المنظمة فيه.

وعرف كل من (Johnson & Schole, 2002: 12) الرسالة بأنها تعبير عام للغرض الكلي للشركة والذي ينسجم مع قيم وتطلعات أصحاب المصالح ذات العلاقة بالمنظمة فضلاً عن ارتباطه بمجال وحدود المنظمة.

وبين (Schroeder, 2004: 24) بأن رسالة العمليات توضح الغرض من وظيفة العمليات استنادا الى العلاقة مع الاستراتيحية الكلية والتنافسية, وتحدد الأولويات بين الأهداف الأربعة التي تسعى الى تحقيقها وهي الكلفة, الجودة, المرونة, التسليم.

ويمكن من خلال تعريف الرسالة تحديد خصائص المنتجات التي تحقق اكبر اسهام في الميزة التنافسية, ومتى ما تم تحديد الاتجاهات الكلية وطريقة التنافس, فرسالة العمليات توفر الدعم لانجاز هذه الاتجاهات بشكل متناسق ومتكامل ودون أن تؤدي الى تبذير موارد المنظمة (الدباغ، 2008: 3).

ويؤكد (حجازي, 2002: 86) ان رسالة العمليات من المفترض أن تتصف بالآتي:

1. البساطة, اذ يجب صياغتها في عبارات قصيرة تصف الأسس التي يتم اختيارها للمنافسة.
2. الوضوح, حيث يجب أن تكون واضحة لجميع الأفراد العاملين بالمنظمة خاصة مدير التسويق والموارد البشرية والبحث والتطوير.
3. التحديد, فهي تعتبر أداة اتصال لجميع الافراد المؤثرين أو المتأثرين بنظام الانتاج ومرشدا لمتخذي القرارات في جميع المستويات التنظيمية.
4.

وقد أشار (Lowson, 2002: 134) إلى أن رسالة العمليات تحدد اتجاه المنظمة العام, لذلك هي تحتاج لأن تكون ذات معنى وان لا تكون غامضة ولا تفتقر للقياس, وينبغي أن يكون الموظفون قادرين على التعامل مع الرسالة كهدف ذي معنى في مهامهم اليومية.

وبهذا لا يمكن لادارة العمليات أن تعمل بشكل فاعل ما لم يكن لها رسالة محددة وواضحة ومتلائمة مع رسالة المنظمة التي تعمل فيها, حيث تحدد رسالة العمليات ما يجب على العمليات أن تنجزه من اجل نجاح العمل, كما أنها تحدد الاسبقيات التنافسية المتعلقة بالزبون والمنافسة (Vuitton, 2007: 12).

(2 ـ 2 ـ 2 ـ 2): الجدارة المميزة

يرى (Schroeder, 2000: 23) بأن جميع العمليات ينبغي أن تتضمن جدارات مميزة تميزها عن المنافسين.

ان الجدارة المميزة تشير الى قدرة المنظمة على فعل شيء افضل من منافسيها (Mcevily, et..al, 2000: 295).

وقد حدد (Lynch, 2000: 285) مفهوم الجدارة المميزة بمجموعة من المهارات والمعرفة والتقنيات التي يمكن ان تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية.

وأشار (Hill & Jones, 2001: 137) إلى أن الجدارة المميزة تعد نقطة فريدة من نوعها تسمح للمنظمة بانجاز وتحقيق كفاءة عالية وجودة وقيمة مرتفعة ومزايا تنافسية.

وعرفها كل من (Peter & Dounnelly, 2001:9) بأنها الأشياء التي تتعلمها المنظمة بشكل جيد. وعبر (krajewski & Ritzmen, 2005: 58) عن الجدارت المميزة بأنها تمثل الموارد الفريدة ونقاط القوة للمنظمة التي تأخذها الادارة بعين الاعتبار عن صياغة وتشكيل الاستراتيجية.

كذلك تم تعريف الجدارات المميزة بأنها مجموعة من المهارات والمعرفة الأساسية التي تحقق قدرة للشركة على تنفيذ واحد أو أكثر من الحرجة (Merikas, et..al, 2006: 13),

واعتبر (Liungqist, 2007: 21) ان الجدارة المميزة تشير الى ما بعد القدرات على التكامل والتنسيق الوظيفي. فالمهارات والتقنيات التي تكون الجدارة المميزة تتضمن (krajewski & Ritzmen, 2005: 59):

1. القوة العاملة: فالقوة العاملة المدربة بشكل جيد والمرنة تعد ميزة تسمح للمنظمات الاستجابة لحاجات السوق.
2. التسهيلات: ان امتلاك تسهيلات موقعية مثل المكاتب والمخازن والمصانع تعد ميزة رئيسة وذلك بسبب وقت الانتظار الطويل المطلوب لبناء مواقع جديدة، بالاضافة الى أن التسهيلات التي تكون مرنة يمكن أن تتعامل مع أنواع كثيرة من السلع بمستويات مختلفة من الاحجام مما يحقق ميزة تنافسية.

3. المهارات المالية والتسويقية: ان المنظمات التي تتمكن من جذب واستخدام الأموال وكذلك المعرفة السوقية في كيفية توزيع منتجاتها وتمييزها عن المنتجات المنافسة سوف تحقق تفوق على المنافسين.
4. الأنظمة والتقنية: ان المنظمات ذات الخبرة في مجال أنظمة المعلومات واستخدامها بشكل فاعل سيحقق لتلك المنظمات مزايا عديدة.

ان الاهتمام بالجدارة المميزة كان في الغالب وراء نجاح الصناعة اليابانية, حيث أن استراتيجيات المنظمات المستندة على الجدارة المميزة تؤدي الى تفادي الكساد بشكل أفضل من المنافسين وتحقيق انتعاش اقتصادي متطور (Ackermaun, 2000: 13). كما أكد (Meredith, 2002: 38) أن الجدارات المميزة تستخدم غالباً للوصول الى تنوع كبير في الأسواق.

(2 ـ 2 ـ 2 ـ 3): أهداف العمليات

الأهداف هي النتائج والغايات التي ترغب المنظمة ببلوغها (حريم, 2003: 76). إذ أكد (داغر وصالح, 2000: 146) انه من المستحيل أن نجد منظمة دون أن يكون لديها أهداف.

فالهدف كامن ضمن تعريف المنظمة وأهداف العمليات هي العنصر الثالث في استراتيجية العمليات وتمثل النتائج النهائية التي تتوقع العمليات تحقيقها على المدى القصير والطويل (Schroeder, 2004: 22).

عرف (جبرين, 2006: 52) أهداف العمليات بأنها الأشياء التي يتعين على وظيفة العمليات تنفيذها بطريقة صحيحة والتي عندما يتم ضمها الى جهود الوظائف الأخرى ستساعد المنظمة على التفوق في تحقيق الأهداف العامة لها.

واعتبر (Wchroeder, 2004: 23) أن أهداف العمليات تتحدد من خلال الاهداف الاربعة الأساسية للعمليات هي: الكلفة, والجودة, والتسليم, والمرونة, والتي من المفترض أن تشتق من رسالة العمليات, وتختلف عن الأهداف الشاملة كونها أكثر تحديدا وترتبط بتحقيق الأهداف وتقاس بما يحققه المنافسون أو بالمعايير المستخدمة على مستوى الصناعة لتدعيم قدرة العمليات في تحقيق أهدافها مقارنة بأداء المنافسين.

(2 ـ 2 ـ 2 ـ 4): سياسات العمليات

أشار (Stacey, 2000: 106) إلى أن السياسات توضح للمدراء والأفراد كيف يجب ان يتصرفوا, حيث أنها تمثل جزءاً من طريقة المنظمة لانجاز العمل. وأوضح (سلطان, 2001: 78-79) ان السياسات هي أدلة العمل التي يتم صياغتها وتنفيذها من قبل الأقسام المتخصصة بما ينسجم مع الهدف العام للمنظمة.

فيما اعتبرت (العارف, 2005: 24) بأن السياسات تمثل الوسائل التي تمكن من تحقيق الأهداف السنوية. وأكد (Pearce & Robinson, 2005: 297) ان السياسة تمثل تحويل التوجيهات أو التعليمات الى قرارات، فالسياسات تضمن حدوث التكامل بين القرارات التي تؤخذ حاليا مع تلك التي تم أخذها في الماضي (السيد, 2000: 3) كونها تشكل خطوط الارشاد العريضة لمتخذي القرار.

وتعد سياسات العمليات العنصر الرابع لاستراتيجية العمليات وتشير الى الكيفية التي تستطيع عن طريقها العمليات الوصول الى أهدافها. وان سياسات العمليات يجب أن تتطور

حسب أنواع القدرات الرئيسة والتي تعد سياسات أساسية هي (العملية, نظم الجودة, الطاقة, والمخزون) (Schroeder, 2004: 23).

ان سياسات العمليات يجب أن تتكامل مع قرارات الوظائف والسياسات الأخرى، وهذا احد الأمور الطبيعية في انجاز الإعمال, وهي احدى مسببات التكامل التي تحتاجها استراتيجية العمليات (Fitzsimmons, 2003: 84). والجدول (2 ــ 2) يوضح بعض السياسات المهمة للعمليات.

جدول (2 ــ 2)
أمثلة حول السياسات المهمة للعمليات

نوع السياسة	مجال السياسة	الخيار الاستراتيجي
العملية	مدى العملية الأتمتة تدفق العملية تخصص العمل الإشراف	الشراء أم الصنع صناعة يدوية أم آلية مشروع, دفعة , خط أو مستمر تخصص عالي أم منخفض مركزي أم لا مركزي
أنظمة الجودة	المدخل التدريب المجهزين	الوقاية أم التفتيش تدريب تقني أم اداري التركيز على الجودة أم الكلفة
الطاقة	حجم التسهيلات الموقع الاستثمار	تسهيلات انتاج كبيرة أم صغيرة اسواق محلية أم اسواق خارجية دائمي أم مؤقت
الخزين	الكمية التوزيع أنظمة الرقابة	مستوى عالي أم منخفض من الخزين المخازن مركزية أم لا مركزية الرقابة على التفاصيل الكبيرة أم الصغيرة

Source; Schreoder. R. G., (2004), "***Operations Management: Contemporary concepts***", 5th ed. Mcgraw-hill. Irwin. U.S.A: 24.

(2 ـــ 3): المرونة الاستراتيجية

(2 ـــ 3 ـــ 1): مفهوم وأهمية المرونة الاستراتيجية

عُرفت المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على إدارة المخاطر السياسية والإقتصادية من خلال سرعة الإستجابة للفرص والتهديدات السوقية بطريقة الفعل وردة الفعل (Grewal & Tansuhaj, 2001: 72).

وحددها (Johnson, et..al, 2003: 77) بأنها إستعداد المنظمة وقدرتها على تشكيل خيارات استراتيجية حقيقية لتوليد قيمة مقترحة للعملاء بطريقة التكوين وإعادة التكوين.

وأشار لها (Combe & Greenley, 2004: 1458) بأنها قدرة المنظمة على الإستجابة والتأقلم بنجاح للتغيرات البيئية.

وعلى صعيد أخر بين (Bhandari, 2004: 11-22) أن مفهوم المرونة الإستراتيجية يشير إلى قدرة المنظمات على تطوير منتجات جديدة، ودخول أسواق جديدة وصناعات جديدة.

وبيّن (De Toni & Tonchia, 2005: 532) أنه يمكن فهم المرونة الاستراتيجية من خلال:

1. السرعة التي يمكن أن تتفاوت فيها الأولويات التنافسية ضمن عمل معين؛ أي مدى إرتباطها مباشرة بالمرونة التشغيلية، وتفهم على أنها القدرة على تغيير الممارسات مع الوقت.
2. كثرة واتساع قاعدة الخيارات الاستراتيجية في وضع معين ضمن عمل معين؛ علماً أن الكثرة هنا هي مؤشر على العدد الكبير من الخيارات المحتملة.
3. سرعة الإنتقال من عمل إلى آخر؛ أي مدى إرتباطها مباشرة بالمرونة التشغيلية، وتفهم على أنها القدرة على تغيير الجدارات مع الوقت.

4. كثرة الأعمال المحتملة التي يمكن بلوغها عند نقطة معينة، وهي دالة على الجدارات المتوفرة.

كما وصفت المرونة على أنها أسلوب من أساليب المناورة الاستراتيجية والتي تعكس الدرجة التي يتم بها ظهور السلوك الاستراتيجي للمنظمات، إذ تعتبر المناورة الاستراتيجية محدداً لحرية حركة المنظمات تجاه البيئة والمنافسين (Antonio, et..al, 2009: 669). وانطلاقاً من ذلك، فإن التحلي بالمرونة الاستراتيجية يرتبط بقدرة المنظمات على إعادة هيكلة نفسها داخلياً بالإضافة إلى إعادة هيكلة علاقاتها بالبيئة الخارجية بما في ذلك آليات المنافسة (Asikhia, 2010: 21).

ونتيجة لذلك، أدركت المنظمات عامة ومنظمات الأعمال خاصة بشقيها السلعي والخدمي أهمية المرونة الاستراتيجية لها ومتطلبات تحقيقها، إذ أوضح (Shimizn & Hitt,2004:45-49) أن هناك ثلاثة متطلبات رئيسة لتحقيق المرونة الاستراتيجية, هي إدامة الحيطة والحذر، والقدرة على التنظيم بشكل صحيح، وعمليات إتخاذ الإجراءات الملائمة للتنفيذ. فكون المرونة الاستراتيجية ذات أهمية كبيرة لنجاح منظمات الأعمال لذلك من الطبيعي أن يكون التركيز عليها من قبل الإدارة العليا للمنظمات كبيراً، فقد أشار كل من (Lindgren & Bandhold,2003:15-18) إلى أن تحسين المرونة الاستراتيجية للمنظمة يمكن أن تتحقق من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسة، هي بعد التفكير، والمهارة، والإستثمار.

(2 ــ 3 ــ 2): أبعاد المرونة الاستراتيجية ومؤشرات قياسها

حّدد (De Toni & Tonchia, 2005: 531) خمسة أبعاد تنافسية للمرونة الاستراتيجية وهي: السرعة وتمثل القدرة على الاستجابة السريعة لطلبات العملاء والسوق، وإدخال أفكار وتقنيات جديدة بسرعة في المنتجات؛ والإتساق ويعبر عن القدرة على إنتاج منتج معين يلبي توقعات العملاء بنجاح؛ والبصيرة وهي القدرة على التنبؤ والإستجابة لإحتياجات ورغبات العملاء الجديدة"؛ والخفة وتشير إلى القدرة على التكيف الفوري للعديد من بيئات العمل المختلفة؛ والإبداعية وتتضمن القدرة على توليد أفكار جديدة لجمع العناصر الموجودة من أجل إستحداث مصادر جديدة ذات قيمة.

وشّدد (Lomash & Mishra, 2003: 182) أن المرونة الاستراتيجية يمكن أن تقع في إطار أربعة أنماط، وفق بعدين رئيسين هما: السرعة والتنوع. حيث أن التنوع *Varity* يعطي للمنظمة إمكانية الفعل والمبادرة ضمن نطاق واسع في مواجهة الضغوط البيئية، فمثلاً التنوع المرتبط بقدرة المنظمة في الاستجابة لمختلف حاجات السوق من خلال تطوير خطوط إنتاج واسعة. أما السرعة *Speed* فتشير إلى قدرة المنظمة وقابليتها في مواجهة حاجات التغيير في البيئة بالسرعة الكبيرة، والتى تعني أقل وقت يتطلبه فعل معين، لذلك فالسرعة ترتبط بتكرار إعادة التصميم بشكل سريع لنظم الإنتاج إستجابة لمتطلبات منتجات جديدة.

وحدّد (Bhandari, et..al,2004: 11-22) في دراستهم للأبعاد الرئيسة للمرونة الاستراتيجية في ظل البيئة الإقتصادية الحالية بثلاثة أبعاد هي، المرونة في تقديم المنتج، والمرونة في التكنولوجيا، والمرونة في التعامل مع المنظمات الأخرى.

وأورد العديد من الباحثين مؤشرات لقياس المرونة الاستراتيجية من خلال ثلاثة أنواع من المرونة، هي المرونة السوقية، والمرونة الإنتاجية، والمرونة التنافسية، إذ أن

المرونة السوقية، تشير إلى قدرة المنظمة على إعادة قياس جهودها التسويقية على المدى الزمني قصير الأجل وذلك للاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة. ويتم قياسها من خلال الحصة السوقية، وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء، والدخول لأسواق جديدة، وتحديد السوق المناسب. أما المرونة الإنتاجية، فتشير إلى قدرة المنظمة على تصنيع المنتجات لأسواقها الرئيسة حول العالم بوقت قصير وتكاليف تنافسية. ويتم قياسها من خلال تعديل المنتجات القائمة، وتصنيع منتجات جديدة، وتعديل الطاقة الإنتاجية، والتحكم بالمخزون، والتطور التكنولوجي في العمليات الإنتاجية. وأخيراً، المرونة التنافسية، والتي تعكس قدرة المنظمة على التنافس في الأسواق العالمية والتي تتصف بالكثافة التنافسية، واللاتأكد على مستويات الطلب والتكنولوجيا. ويتم قياسها من خلال التحركات التنافسية في الأسواق الدولية، وتشخيص التغييرات البيئية الخارجية، وتحديد السعر التنافسي، وتخفيض التكاليف الإنتاجية.

فيما قام كل من (Yu, 2012 ؛ Li, et..al, 2011 ؛ Li, et..al, 2008) بقياس المرونة الاستراتيجية باعتبارها مرونة موارد، ومرونة قدرات. حيث أن مرونة الموارد، تشير إلى قدرة المنظمة على التعامل مع مجمل ما تمتلكه من موجودات وإمكانيات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية ومهارات تعطي القدرة على تفعيل الخيارات من خلال أنظمه إدارية مختلفة. أما مرونة القدرات، فتشير إلى قدرة المنظمة على الإستفادة الكاملة من الموارد الجديدة والأكثر فعالية لتلبية إحتياجات عملائها.

2 ــ 4): تحديات المنافسة

(2 ــ 4 ــ 1): مفهوم وأهمية تحديات المنافسة

أكد (Hitt, et..al, 2007) أن مواجهة التحديات التنافسية من قبل المنظمة يتطلب منها تحليل المعلومات ذات العلاقة بالمنافسين العاملين بنفس القطاع والتي غالباً ما تتضمن أهداف المنافسين واستراتيجياتهم الحالية والمستقبلية. لذلك مثلت التحديات التنافسية العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها (Hoffman, 2007: 2).

وقد أوضح (Chutkaew,2006:33) بأن التحديات التنافسية تنشأ بوساطة زيادة قيمة المنتج للزبون أو تقلل من تكاليف تقديم المنتج إلى السوق، أي أن التحديات التنافسية تتحدد من خلال زيادة قيمة المنتج للزبائن وتقليل تكلفة المنتج وذلك للمنافسة على سعر المنتج.

وبين (Covin, 2010: 175) أن التنافسية بين المنظمات خاصية معينة أو مجموعة خصائص تمتلكها منظمة ما وتميزها عن غيرها من المنظمات، بحيث تحقق لها موقفاً قوياً تجاه مختلف الأطراف، وأن التحدي الأساسي الذي تتعرض له أي منظمة ليس إنتاجاً او تقديم منتجات بل القدرة على الإشباع المستمر لحاجات ورغبات السوق المتغيّرة.

فيما حدد (Mcllory, 2010: 39) التحديات التنافسية بأنها تمثل قدرة المنظمة على مجابهة كافة مضامين التنافس بالتميز عن المنافسين والبقاء اطول فترة ممكنة، من خلال تقديم منتجات تقابل احتياجات الزبائن المتنوعة.

كما شدد (العيساوي وآخرون، 2012: 366 ــ 368) على أن أفضل مصدر لتلقي المعلومات المهمة حول استراتيجية المنافسين نابع من فحص وتشخيص أدائه وعمله وخططه التي يعتزم تنفيذها، وأن القوى الرئيسة لإنجاح مواجهة المنافسين تتطلب من المنظمة فهم العناصر الاستراتيجية الخاصة وصفات المنتوج والموارد والمهارات والقابليات التنافسية.

عرفت التحديات التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن المنظمة من خلالها من تحقيق سبق تنافسي على منافسيها العاملين بنفس القطاع.

وأشار (Liu, 2003: 15) إلى أن التحديات التنافسية التي تواجه المنظمات من الممكن أن تمثل لها ميزة من منظور السوق الذي يؤدي بها إلى استنهاض قدراتها لمواجهة تلك التحديات التي تواجهها من قبل المنافسين.

ويوضح (محسن والنجار، 2004: 52) بان مواجهة التحديات التنافسية تمكن المنظمات من بناء نظام يتحقق من خلاله ميزة تفوق على المنافسين بطريقة كفوءة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين.

كما بين (Chutkaew, 2006: 33) بأن للتحديات التنافسية منفعة طويلة الأمد تتحقق من خلال تطبيق استراتيجية خلق القيمة الفريدة، التي توفر الثقة المالية والأداء العالي للمنظمة.

كما أكد (Stevenson, 2007: 4) بأن وجود تحديات تنافسية تواجه المنظمات تساعدها على مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون من اجل اقتناء الزبون السلعة أو الخدمة.

هذا وتبرز أهمية التحديات التنافسية التي تواجهها المنظمات من خلال مجموعة من الأهداف التي تحققها والتي يمكن أن تتلخص بالاتي:

1. تعظيم الاستفادة منها التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته حيث يشير تقرير التنافسية العالمي الى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة؛ حيث تعطي التنافسية للمنظمات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير الى رحابة السوق العالمي.

2. تتجسد أهميتها في قدرة المنظمة على إقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات تكون أكثر تميزاً بها عن المنافسين وما يؤول بالتالي الى تحقيق رضاهم (البكري, 2008, 193).

3. تتجلى أهميتها من خلال القدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتم الحصول عليها من ذلك المنتج، ومثال ذلك قصر فترة التوريد أو الجودة العالية للمنتج أو تختلف عما تختص به المنظمة دون غيرها (العلي, 2000, 15).

4. تتضح أهميتها في الموارد والقدرات التي تستطيع إدارة المنظمة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين: الأول إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، والثاني تأكيد حالة من التمييز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها (الحريري والزعبي, 2007, 5)

5. تكمن أهميتها من خلال تلبية حاجات وتوقعات الزبون بالحصول على منتج ذي جودة عالية وسرعة وسهولة التسليم والابتكار لمنتجات جديدة والحصول على مكانة في السوق اكبر من منافسيها؛ مما يؤدي الى زيادة حجم المبيعات وتحقيق الأرباح (الحرباوي, 2009, 67).

(2 ــ 4 ــ 2): أبعاد تحديات المنافسة ومؤشرات قياسها

يرى (الجبوري، 2006) بأن على المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز ومواجهة المنافسين أن تعمل على:

1. التنافس بالوقت، وفي هذا المجال تتم المنافسة على كيفية الاختصار من خلال اختزال وقت إنتاج المنتج وتقديمه, وتسليم المنتجات في الوقت المتفق عليه دون تأخير, بل ويتعدى ذلك إلى الالتزام بالتوقيت الذي يرغبه الزبائن.
2. التنافس بالجودة، وفيه يتم تحديد كيفية إشباع حاجات الزبائن المعلنة بما تقدمه من منتجات ذات جودة عالية، وهنا تفكر المنظمات الرائدة في إشباع الحاجات غير المعلنة للزبائن عن طريق التفكير الدقيق بما يمكن أن يفكر به الزبون، وما الذي يجعله أكثر رضا في استخدامه لمنتجات المنظمة، ولكي تستطيع المنظمات التنافس بالجودة فإن عليها الاعتماد على مجموعة من المقومات أهمها جعل الجودة من اهتمامات الإدارة العليا، ضمان الأداء السليم من المرة الأولى، وتبني مفهوم التحسين المستمر.
3. التنافس بالكلفة، إذ تعتبر التكلفة أداة تنافسية هامة إذا ما أحسن تنفيذها, فلا تستطيع المنظمات تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، وأن أغلبية المنظمات المتميزة تسعى إلى إن تكون القائدة في خفض التكلفة مع منافسيها, ومن مستلزمات هذا المجال هو خفض في تكاليف الشراء والتخزين والعاملين.
4. التنافس بالتمييز، إذ تتنافس المنظمة في هذا المجال عندما تبدو متميزة عن منافسيها في أذهان زبائنها وهي تقدم منتجات جديدة ومنتجات مكملة, مثلا جوائز خاصة للزبائن ذوي الولاء للمنظمة.

وفي الدراسة الحالية تم الاستناد في تحديد أبعاد تحديات المنافسة بالإستناد إلى المقترح المقدم من قبل (Hitt, et..al, 2007) والمتضمن التنافس بالجودة والتنافس بسرعة التسليم.

إذ أوضح (Slack,et.al, 2004:45) بأن الجودة تعد من التحديات التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. وحددها (Kotler & Keller, 2006:402) بأنها أي فعل أو أداء أو نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدم من قبل طرف إلى طرف آخر، وهي ليست ملموسة ولا ينتج عنها، أي تملك لشيء وأن إنتاجها قد يرتبط أولاً بسلعة مادية، ويمكن للمصنعين أو الموزعين أو الوكلاء أن يضيفوا قيمة لمنتجاتهم وذلك يمكنهم من تمييز أنفسهم عن غيرهم.

ومن وجهة نظر (عمر، 2010: 15) فإن الجودة تعني الإتقان وهي نتيجة الإهتمام بالكم والنوع، وتكون محكومة بمواصفات ومعايير ومقاييس نسبية تختلف من فرد لآخر ومكان وزمان لآخر.

أما سرعة التسليم فقد أصبحت سلاحاً تنافسياً في ميدان المنافسة اليوم. فالمهارة الحاسمة والمهمة للحصول على العملاء والاحتفاظ بهم تكمن في القدرة على الاستجابة السريعة لطلباتهم، وإن الشركات التي تتنافس على أساس الوقت يمكنها أن تقيس أوقات تهيئة طلبات العملاء، أي الوقت اللازم من لحظة قيام العميل بطلب منتج / أو خدمة معينة حتى لحظة تسليم ذلك المنتج أو الخدمة. ويهتم عملاء آخرون بموثوقية أوقات التهيئة أكثر من اهتمامهم بمجرد تحقيق أقصر زمن للتهيئة. إن مثل هذه الموثوقية تعد مهمة بشكل خاص للمصنعين الذين يعملون من دون مخزون في ظل نظام Just-In-Time -JIT- إذ إن مثل هذه المنظمات تبتغي أن يتم تسليم منتجاتها / خدماتها في أقصر زمن ممكن (إدريس والغالبي، 2009: 185). حيث أن التأخير في عملية التسليم سوف يوقف العملية الإنتاجية بأكملها، والتي تعمل من خلالها المنظمات بمخزون صفري من المواد الأولية. وبالنسبة للمنظمات الخدمية

فإن مقياس التسليم في الوقت المحدد OTD- On-time-delivery- يعتبر موجهاً أساسياً من موجهات أداء تحقيق رضا العملاء والمحافظة عليهم. وتجدر الإشارة إلى أن وقت التهيئة يعتبر مهماً ليس فقط للمنتجات والخدمات الموجودة، إذ إن بعض العملاء يقيمون الموردين / المجهزين الذين يقومون بعرض إنسيابية مستمرة من المنتجات والخدمات الجديدة، وهنا يعد وقت التهيئة القصير لتقديم منتجات / خدمات جديدة يمكن أن يكون موجه أداء لرضا العملاء، ويمكن قياس هذا الهدف على أنه الوقت المنقضي من لحظة تحديد طلب العميل الجديد إلى اللحظة الزمنية التي يكون فيها قد تم تسليم الخدمة أو المنتج الجديد إلى العميل (Kaplan & Atkinson,1998:554-555). ويؤكد (Macmillan & Tampoe, 2000:88) بأن الوقت يمثل مصدراً لتحقيق التفوق التنافسي ولاسيما عند تقديم منتوج أو خدمة جديدة ،إذ يلعب الوقت دوراً مهما في المنظمات التي يكون فيها عمر المنتج قصيراً. ويبين (محسن، والنجار، 2004: 58) أن التنافس على أساس الوقت يتضمن ثلاثة جوانب، هي: السرعة في التسليم أو وقت انتظار الخدمة من قبل الزبون، والتسليم بالوقت المحدد المتفق عليه، والسرعه في التطوير من أجل تصميم خدمات جديدة بشكل اسرع من المنافسين، مما يعني تحقيق موقع متميز للخدمة في ذهن الزبون.

(2 ــ 5): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(أ) الدراسات السابقة العربية

ــ دراسة (الكيالي، 2001) بعنوان "تحليل العلاقة بين استراتيجية العمليات والأداء".

هدفت إلى تحديد العلاقة بين محتوى استراتيجية العمليات وأداء العمليات من خلال التوصل إلى إجابة للتساؤل التالي: هل أن هناك فعلياً علاقة بين محتوى إستراتيجية العمليات وأداء العمليات؟. تكونت عينة الدراسة من (91) مديراً في عينة من الشركات الصناعية العراقية. وتم استخدام الاستبانة اداة رئيسة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى إن إستراتيجيات العمليات تعد من الأمور الضرورية على مستوى الشركة في صياغة توجهاتها الإستراتيجية واتخاذ القرارات والابتعاد عن النظرة الضيقة للعمليات كونها وظيفة روتينية ومهمتها فنية، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالأداء وبشكل كبير، حيث أن شركات اليوم تواجه منافسة قوية تتمثل في إضافة منتجات جديدة ودخول شركات جديدة إلى قطاع العمل.

ــ دراسة (صالح، 2006) بعنوان "تقانة المعلومات وأثرها في التنافس بالعمليات: دراسة حالة في شركة صناعات الأصباغ الحديثة ببغداد".

هدفت إلى التعرف على أثر تقانة المعلومات في التنافس بالعمليات في إحدى شركات القطاع الصناعي المختلط. وتم التعاون مع (7) مدراء أقسام ومسؤولي شعب في شركة صناعات الأصباغ الحديثة ببغداد في إعداد قائمة الفحص بالإضافة إلى المقابلات الشخصية والمعايشة الميدانية، حيث أظهر هذا النظام أن استخدام تقانة المعلومات يؤثر في التنافس بالعمليات وتحقيق ميزة تنافسية.

ـــــ دراسة (الصفو، 2009) بعنوان "عناصر استراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الاداء: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى".

هدفت إلى تحديد أثر عناصر استراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الاداء. تكونت عينة الدراسة من (73) فرداً يعملون في هذه الشركة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزهاوجود علاقة إرتباط معنوية بين عناصر استراتيجية العمليات ومجالات الاداء الاستراتيجي على مستوى الشركة قيد الدراسة. وهناك تأثير معنوي لعناصر استراتيجية العمليات في مجالات الاداء الاستراتيجي على مستوى الشركة قيد الدراسة.

ــ دراسة (الغانم، 2011) بعنوان "أثر التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي التدريجي: دراسة تطبيقية على شركات الطيران الكويتية".

هدفت إلى بيان أثر التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (78) فرداً. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر مشترك ذي دلالة إحصائية للعلاقة بين التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد) على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ـ دراسة (الخالدي، 2012) بعنوان "تحليل العلاقة بين استراتيجية العمليات والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثرهما في تحسين إدارة سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركة ناقلات نفط الكويت".

هدفت إلى تحليل العلاقة بين استراتيجية العمليات والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثرهما في تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (95) فرداً. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية العمليات (رسالة العمليات؛ القدرة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات (تخفيض الكلفة؛ التحليل البيئي؛ المرونة) في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.05)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية العمليات (رسالة العمليات؛ القدرة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.05)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات (تخفيض الكلفة؛ التحليل البيئي؛ المرونة) على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.05)، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعلاقة بين استراتيجية العمليات (رسالة العمليات؛ القدرة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات (تخفيض الكلفة؛ التحليل البيئي؛ المرونة) على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.05).

ــ دراسة (العطوي، 2012) بعنوان "اثر المرونة الإستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات المتوسطة والصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المرونة الاستراتيجية من خلال أبعادها (مرونة رأس المال، والمرونة السوقية والمرونة الإنتاجية) في ريادة منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم من خلال أبعادها (التوجه بالمبادرة، وإنتهاز الفرص، وتحمل المخاطر، وتعظيم الموارد). شملت عينة الدراسة مديري الشركات في قطاع صناعة المواد الإنشائية. واستخدمت الاستبانة مصدراً رئيسياً في جمع البيانات، إذ وزعت (36) استبانة، استرجع منها (31). وبعد إجراء عمليات التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى وجود أثر لمرونة رأس المال والمرونة الإنتاجية في ريادة منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم، وعدم وجود تأثير للمرونة السوقية في ريادة منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم. وإنتهت الدراسة بعدد من التوصيات أبرزها ضرورة إهتمام مديري الشركات على معرفة السوق وخصائصه المختلفة وان يكونوا على علم باستراتيجيات الشركات المنافسة والمتابعة المستمرة للتغيرات السياسية والإقتصادية والتكنولوجية وغيرها من المتغيرات المؤثرة في عمل الشركات.

ـــ دراسة (بني حمدان وآخرون، 2013) بعنوان "المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في تعزيز أثر التوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي: دراسة إختبارية على الخطوط الجوية الملكية الاردنية".

هدفت لبيان أثر التوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود المرونة الاستراتيجية المتضمنة؛ مرونة الموارد، ومرونة القدرات. شمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من الإدارات العليا والوسطى. أمّا عيّنة الدراسة فقد تكونت من (77) موظفاً من الإدارتين العليا والوسطى في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي بوجود المرونة الاستراتيجية في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

ـــ دراسة (إدريس والغالبي، 2013) بعنوان "إختبار أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة إختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية".

هدفت للكشف عن أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التاكد البيئي بإتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية، من خلال التعرف على مستوى متغيرات الدراسة. شمل مجتمع الدراسة المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية والمنتمية إلى إتحاد منتجي الأدوية الأردنية البشرية والبالغ عددها (13) شركة. أمّا عيّنة الدراسة فقد تكوّنت من المديرين العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية والبالغ عددهم (180). وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لمتغيرات عدم

التاكد البيئي (الحركية ؛ العدائية ؛ عدم التجانس) على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بوجود المرونة الاستراتيجية.

ـــــ دراسة (الشماشين، 2013) بعنوان "اثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة ".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، وقد تم بناء استبانة لغرض جمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية بالإدارة الرئيسية والمواقع الثلاث التابعة لها (الأبيض، الحسا، والشيدية) ممن يحتلون المراكز الوظيفية (مدير، مساعد مدير، مدير دائرة، مساعد مدير دائرة، ورؤساء الأقسام) والبالغ عددهم (150) فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية ؛ التفكير بمنطق النظم ؛ الشراكة؛ والحدس) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على تعزيز المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

(ب) الدراسات السابقة الأجنبية

ـــ دراسة (Aranda, 2002) بعنوان " ***Relationship between operations strategy and size in engineering consulting firms*** ".

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إستراتيجية العمليات وحجم الشركة وتحديد نوع الإستراتيجية الملائم للمنظمات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الحجم في عينة من شركات الاستشارة الهندسية. تكونت عينة الدراسة من (71) شركة إستشارة هندسية في اسبانيا مقسّمة على ثلاثة أنواع (مدني، صناعي، بيئي). ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة اعدت خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة. وبعد تحليل بيانات الدراسة توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين إستراتيجية العمليات وحجم الشركة بالنسبة لشركات عينة البحث، حيث ان الشركات الصغيرة تميل إلى إتباع إستراتيجية العمليات الموجهة للزبون، بينما الشركات متوسطة الحجم تميل إلى إتباع إستراتيجية العمليات الموجهة للعملية في حين تتوجه الشركات الكبيرة الحجم إلى إتباع إستراتيجية العمليات الموجهة للخدمة.

ـــ دراسة (Ratanapornsiri, 2003) بعنوان " ***The Moderating Influence of Strategic Flexibility on Relationship of Market Orientation and Business Performance***".

هدفت لبيان أثر التوجه السوقي على أداء الأعمال، بالإضافة إلى التعرف على التاثير المَعدل للمرونة الاستراتيجية في علاقة التوجه السوقي بأداء الأعمال في الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم، تكون مجتمع الدراسة من أربع صناعات مختلفة تعمل بها الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في تايلاند، وهي (الغذاء ؛ الملابس ؛ الجلود ؛ الديكور). أمّا عيّنة الدراسة فقد تكونت من (300) مالك ومدير لمشروع صغير في العاصمة

التايلاندية بانكوك، مقسمين على النحو التالي: (37) لصناعة الأغذية ؛ (54) لصناعة الملابس ؛ (82) لصناعة الجلود ؛ (127) لصناعة الجلود. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال إستبانة تمّ تطويرها بالاعتماد على مجموعة من الكُتاب والباحثين في مجال موضوع الدراسة. ولتحقيق ذلك استخدم العديد من الأساليب الإحصائية، منها المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، بالإضافة إلى تحليل الإنحدار، وتحليل المسار. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن التوجه السوقي يؤثر بشكل مباشر على أداء أعمال الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في تايلاند، وأن المرونة الاستراتيجية تؤثر بشكل مباشر على أداء أعمال الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في تايلاند، وأن المرونة الاستراتيجية تلعب دوراً إيجابياً في علاقة التوجه السوقي بأداء الأعمال بالشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في تايلاند.

ـــ دراسة (Rhee & Mehra, 2006) بعنوان " ***Aligning operations, marketing, and competitive strategies to enhance performance:An empirical test in the retail banking industry***".

هدفت إلى بيان العلاقة بين العمليات والتسويق والاستراتيجيات التنافسية وأثر هذه العلاقة على تعزيز أداء البنوك الصناعية. وقد توصلت الدراسة إلى ان الاستراتيجيات التنافسية تتوسط العلاقة بين العمليات والنشاطات التسويقية الاستراتيجية والاداء، وأن التكامل بين العمليات والوظائف التسويقية تؤثر بشكل إيجابي على الاداء التنظيمي، وأخيراً، فإن الاداء يختلف في البنوك الصناعية تبعاً لإختلاف جودة المواءمة الاستراتيجية.

ـــ دراسة (Li, et..al, 2008) بعنوان " ***Entrepreneurial Orientation, Strategic Flexibilities and indigenous firm innovation in transitional China***".

هدفت لبيان الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين التوجه الريادي وتشخيص إبداع الشركة، بالإضافة لبيان أثر التوجه الريادي على المرونة الاسراتيجية، والتعرف على أثر المرونة الاستراتيجية على تشخيص الإبداع في الصين. تكون مجتمع الدراسة من (850) مؤسسة صينية موزعة على مجموعة من المدن الصينية وهي (Shaanxi ؛ Sichuan ؛ Liaoning ؛ Shanghai ؛ Guangdong ؛ Shandong ؛ Henna وShanxi). أمّا عيّنة الدراسة فقد تكونت من (585) مؤسسة صينية إستجابت للإستبيان الذي تم إعداده من قبل الباحثين. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بتطوير إستبانة بالإعتماد على مجموعة من الكُتاب والباحثين في مجال متغيرات الدراسة المبحوثة. ولتحقيق ذلك لجأ الباحثون لاستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وتحليل الإنحدار، وتحليل المسار. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود تأثير مباشر ذي

دلالـة إحـصائية للتوجـه الريـادي علـى المرونـة الاسـتراتيجية (مرونـة المـوارد ومرونـة القدرات)؛ ووجود تـأثير مباشـر ذي دلالـة إحصائية للمرونـة الاستراتيجية (مرونـة المـوارد ومرونـة القـدرات) علـى تـشخيص الإبـداع، ووجـود تـأثير غيـر مباشـر ذي دلالـة إحـصائية للتوجه الريادي على تشخيص الإبداع بوجود المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد ومرونة القدرات) في الشركات محل الدراسة.

ـــ دراسة (Schniederjans & Cao, 2009) بعنوان "***Alignment of operations strategy, information strategic orientation, and performance: an empirical study***".

هدفت إلى بيان أثر المواءمة بين استراتيجية العمليات والتوجه الاستراتيجي بالمعلومات على الاداء. تكونت عينة الدراسة من (176) مديراً عاماً ومدير عمليات في صناعة التجارة الالكترونية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن المواءمة بين استراتيجية العمليات والتوجه الاستراتيجي بالمعلومات تؤثر بشكل إيجابي على الاداء.

ـــ دراسة (Yuan, et..al, 2010) بعنوان "***Can Strategic Flexibility help Firms Profit from Product Innovation***".

هدفت إلى التركيز على الأثر الوسيط للمرونة الاستراتيجية على العلاقة بين إبداع المنتج وأداء الشركات في الصين. تكون مجتمع الدراسة من (850) مؤسسة صينية موزعة على (8) مدن صينية. أمّا عيّنة الدراسة فقد تكونت من (607) مؤسسات صينية إستجابت للإستبيان الذي تم إعداده من قبل الباحثين. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وذلك بتطوير إستبانة بالإعتماد على مجموعة من الكُتاب والباحثين في مجال متغيرات الدراسة المبحوثة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن التأثير الوسيط لمرونة الموارد في

العلاقة بين إبداع المنتج وأداء الشركات في الصين كان تأثيراً سلبياً، فيما كان التأثير الوسيط لمرونة التنسيق في العلاقة بين إبداع المنتج وأداء الشركات في الصين تأثيراً إيجابياً.

ـ دراسة (Oltra & Flor, 2010) بعنوان "***The moderating effect of business strategy on the relationship between operations strategy and firms' results***".

هدفت إلى إختبار الأثر المُعدل لاستراتيجية الأعمال في العلاقة بين استراتيجية العمليات ونتائج الشركة. تكونت عينة الدراسة من (76) شركة صناعة سيراميك اسبانية. وتم تصميم استبانة للحصول على البيانات الاولية من عينة الدراسة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً معدلاً لاستراتيجية الأعمال في العلاقة بين استراتيجية العمليات ونتائج الشركات المبحوثة.

ـ دراسة (Kekale, et..al, 2010) بعنوان "***Achieving Sustained Innovation Performance through Strategic Flexibility of New Product Development***".

هدفت لبيان دور المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين أداء الإبداع وتطوير المنتج الجديد في عينة من الشركات. شمل مجتمع الدراسة على مجموعة من الشركات والبالغ عددها (200) شركة في مجموعة من الدول وهي: أستراليا ؛ بلجيكا ؛ الدنمارك ؛ هولندا ؛ فنلندا ؛ أسبانيا ؛ النرويج وتركيا. أمّا عيّنة الدراسة فقد تكّونت من مديري هذه الشركات والبالغ عددهم (200) مدير. وقد توصلت الدراسة إلى أن المرونة الاستراتيجية تلعب دوراً أساسياً في تعزيز العلاقة بين الإبداع وتطوير المنتج الجديد في الشركات المبحوثة.

ـــ دراسة (Li, et..al, 2011) بعنوان " ***Fast Adaptation, Strategic Flexibility and Entrepreneurial Roles***".

هدفت لاختبار أثر التوجه الريادي على سرعة التغير الاستراتيجي، بالإضافة لبيان التأثير الوسيط للمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد ومرونة التنسيق) في تعزيز أثر التوجه الريادي على سرعة التغير الاستراتيجي. شمل مجتمع الدراسة على الشركات في أربع مقاطعات صينية هي (Shaanxi ؛ Henna ؛ Shandong ؛ و Guangdong) والبالغ عددها (500) شركة. أمّا عيّنة الدراسة فقد تكوّنت من (351) شركة من الشركات مجتمع الدراسة. ولتحقيق ذلك لجأ الباحثون لاستخدام العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية، ومعاملات الإرتباط، وتحليل الإنحدار المتعدد المتدرج. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أولها أن التوجه الريادي يؤثر بشكل إيجابي على سرعة التغير الاستراتيجي، وأن التأثير الوسيط لمرونة الموارد على العلاقة بين التوجه الريادي وسرعة التغير الاستراتيجي جاءت سلبية، فيما كان التأثير الوسيط لمرونة التنسيق على العلاقة بين التوجه الريادي وسرعة التغير الاستراتيجي إيجابياً، وأن التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية يعُدان سببين مهمين لسرعة التغير.

ـــ دراسة (Aboelmaged, 2012) بعنوان " ***Harvesting organizational knowledge and innovation practices: An empirical examination of their effects on operations strategy***".

هدفت إلى إختبار أثر المعرفة التنظيمية وممارسات الإبداع على العوائد من استراتيجية العمليات. تكون مجتمع الدراسة من المصانع والشركات الخدمية في دولة الإمارات العربية المتحدة. أما عينة الدراسة فقد شملت (400) مدير ونائب مدير ومدير إدارة ومدير إدارة العمليات يعملون في المصانع مجتمع الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم تطويرها بالإعتماد على

طروحات الباحثين في مجال موضوعات الدراسة. وقد تم توزيع (400) استبانة استرجع منها ما مجمله (124) وهي تمثل العينة الفعلية للتطبيق. وبعد استخدام الوسائل الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن كل من محصلات الكلفة والجودة والمرونة تتأثر بالمعرفة التنظيمية وممارسات الإبداع في المصانع والشركات الخدمية محل الدراسة.

- دراسة (Yu, 2012) بعنوان "***Strategic Flexibility, Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: Evidence from Small and Medium-sized Business (SMB) in China***".

هدفت لاختبار أثر التوجه الريادي على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في الصين، بالإضافة إلى أثر بيان التوجه الريادي على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في الصين بوجود المرونة الاستراتيجية والحساسية التنافسية. شمل مجتمع الدراسة على (500) شركة تعمل في صناعة التكنولوجيا في شرق الصين، والواقعة ضمن ثلاث مدن. أمّا عيّنة الدراسة فقد تكونت من المديرين التنفيذيين والعامين، وتم الحصول على إستجابات (192) شركة. وقد توصلت الدراسة إلى أن المرونة الاستراتيجية والحساسية التنافسية تلعب دوراً في أثر التوجه الريادي على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في الصين.

ـ دراسة (Shavarini, et..al., 2013) بعنوان " ***Operations strategy and business strategy alignment model: case of Iranian industries***".

هدفت إلى تقديم أنموذج عملي لتحديد أهمية العلاقة بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية العمليات. وقد تم جمع البيانات من (160) شركة صناعية تعمل في ايران من خلال استبيان مغلق ومجموعة من المقابلات المهيكلة لتطوير الأنموذج العملي. وقد توصلت الدراسة إلى أن المحاذاة بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية العمليات تختلف في نجاح وعدم نجاح الشركات الصناعية المبحوثة. حيث تم تحديد (25) نوع محاذاة، سبعة منها كان ملائماً لطبيعة عمل الشركات الصناعية المبحوثة.

ـ دراسة (Yu & Ramanathan, 2013) بعنوان " ***Business environment, employee competencies and operations strategy: an empirical study of retail firms in China***".

هدفت إلى فحص العلاقة بين بيئة الأعمال، وجدارات العاملين واستراتيجية العمليات والاداء لعينة من شركات البيع بالتجزئة في الصين. تكونت عينة الدراسة من (106) شركات بيع بالتجزئة تعمل في الصين. ولتحقيق اهداف الدراسة واحتبار فرضياتها تم تصميم استبانة لجمع البيانات الاولية من عينة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى ان جدارات العاملين تتوسط بشكل كامل تأثير بيئة الأعمال على استراتيجية العمليات. كما ان العلاقة بين جدارات العاملين والأداء تتوسطها استراتيجية العمليات.

(2 ــ 6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يمكن بيان أهم مميزات الدراسة الحالية بالآتي:

- بناء إطار معرفي فلسفي لموضوعات الدراسة الحالية ومتغيراتها من خلال تتبع إنجازات الأدبيات المتخصصة وتجذير المعرفة التي تحويها فيما يتعلق بموضوعات الدراسة الحالية.
- مقاييس إستبانة الدراسة إذ إعتمد الباحث في مقياس دراسته على المقترح المقدم من قبل (Voss, et..al, 2008: 247–266) فيما يرتبط باستراتيجية العمليات بأبعادها. أما ما يرتبط بمتغير المرونة الاستراتيجية فتم الإستناد على ما حدده (Combe, et..al., 2012: 1320-1339). وأخيراً، بالنسبة لقياس تحديات المنافسة تم الإعتماد على المقترح المقدم من قبل (الجبوري، 2006).
- اختيار مجتمع الدراسة وعينتها، إذ تم إختيار مجتمع الدراسة بشكل قصدي والممثل بمصانع الإسمنت الاردنية، عينة الدراسة فتم أيضاً إختيارها بشكل قصدي والمتمثلة بالمديرين ورؤساء الأقسام العاملين ومشرفي الإنتاج العاملين في مصانع الإسمنت.
- الوسائل الإحصائية، إذ سعت الدراسة الحالية إلى الجمع بين وسائل الإحصاء الوصفي والإحصاء الإستدلالي، وبما يتناسب وخصوصية البيانات والمعلومات الخاصة بها.
- البيئة المبحوثة، فالبيئة المنظمية الأردنية تعيش ظروف غموض عالٍ في مجالاتها كافة، وبما يجعل الدراسة تعيش هذه الظروف وتعتد بها في كل خطوة، كونها ظروفاً غير إعتيادية، وتكابد فيها الشركات الصناعية ومنها مصانع الإسمنت الاردنية محل الدراسة حدة المنافسة وتغييرات بيئية سريعة.

الـفـصـل الثالث
الطريقة والإجراءات

(3 ــ 1): المقدمـــــــــة
(3 ــ 2): منهج الدراسة
(3 ــ 3): مجتمع الدراسة وعينتها
(3 ــ 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
(3 ــ 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
(3 ــ 6): المعالجة الإحصائية المستخدمة
(3 ــ 7): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 ــ 1): المقدمــــــــة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين استراتيجية العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة بمصانع الإسمنت الاردنية.

وعليه، فإن الفصل الحالي يتضمن منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3 ــ 2): منهج الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، إذ تعتبر الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية. فهي وصفية وذلك للوقوف على طبيعة مضامين كل من استراتيجية العمليات والمرونة الاستراتيجية وتحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية. وهي تحليلية للتعرف على الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين استراتيجية العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة بمصانع الإسمنت الاردنية.

(3 ــ 3): مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من مصانع الإسمنت الاردنية والبالغ عددها (4) مصانع وهي شركة إسمنت القطرانة المساهمه الخاصة، شركة الحسا لصناعة الإسمنت ومواد البناء، شركة مصنع لافارج والمناصير للصناعات الإسمنتية. أما عينة الدراسة فتضمنت كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين ومشرفي الإنتاج العاملين في مصانع الإسمنت الأردنية والبالغ عددهم (150) والذين تم إختيارهم بشكل قصدي.

وتم توزيع (150) إستبانة على عينة الدراسة، استرجع منها (143) بنسبة (95.33%). وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (9) استبانة لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل. وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (134) استبانة بنسبة (93.70%) من إجمالي عدد الاستبانات المسترجعة.

(3 ــ 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

توضح الجداول (3 ــ 1) ، (3 ــ 2) ، (3 ــــ 3) ، (3 ــــ 4) ، (3 ــــ 5) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس ؛ والعمر ؛ والمؤهل العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة ؛ والمركز الوظيفي).

إذ يوضح الجدول (3 ــــ 1) أن 84% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وما نسبته 16% هم من الإناث.

الجدول (3 ـ 1)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	112	84
	إناث	22	16
المجموع		134	100

وبما يتعلق بمتغير العمر، فقد بينت النتائج المعروضة في الجدول (3 ـ 2) أن 10% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم من 30 سنة فأقل، وأن 28% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 35 سنة، كما أظهرت النتائج أن 25% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين 36 إلى 40 سنة، وأن 20% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين 41 إلى 45 سنة. وأخيراً، تبين أن نسبة افراد عينة الدراسة ممن تزيد أعمارهم عن 46 سنة فأكثر ما مجمله 16%.

الجدول (3 ـ 2)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	30 سنة فأقل	13	10
	من 31– 35 سنة	38	28
	من 36– 40 سنة	34	25
	من 41– 45 سنة	27	20
	46 سنة فأكثر	22	16
المجموع		134	100

وبما يرتبط بمتغير المؤهل العلمي وكما هو موضح بالجدول (3 ــ 3) فقد تبين أن 75% من حملة شهادة البكالوريوس في إختصاصاتهم، وأن 4% من افراد عينة الدراسة هم من حملة درجة الدبلوم العال في إختصاصاتهم، كما بينت النتائج أن نسبة الأفراد من حملة شهادة الماجستير بلغت نسبتهم 16%. وأخيراً، بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من حملة درجة الدكتوراه ما مجمله 5%.

الجدول (3 ــ 3)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	بكالوريوس	101	75
	دبلوم عال	5	4
	ماجستير	22	16
	دكتوراه	6	5
المجموع		134	100

وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3 ــ 4) أن ما نسبته 31% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 6 ــ 10 سنوات؛ وأن 44% هم ممن لديهم خبرة عملية 5 سنوات فأقل. وأن 17% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 11 ــ 15 سنوات واخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من أفراد عينة الدراسة ممن لديهم خبرة 16 سنة فأكثر بلغت 8%.

الجدول (3 ــ 4)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	59	44
	من 6 ــ 10 سنوات	42	31
	من 11 ــ 15 سنة	22	17
	16 سنة فأكثر	11	8
المجموع		134	100

وأخيراً، وبما يرتبط بمتغير المركز الوظيفي وكما هو موضح بالجدول (3 ــ 5) فقد تبين أن 10% من أفراد عينة الدراسة هم من المديرين، وأن 24% من افراد عينة الدراسة هم من رووساء الأقسام، وأن ما نسبته 24% هم من مشرفي الإنتاج.

الجدول (3 ــ 5)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المركز الوظيفي	مدير	13	10
	رئيس قسم	32	24
	مشرف إنتاج	89	66
المجموع		114	100

(3 ـــ 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحث إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية، حيث توجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة. وكان هدف الباحث من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

المصادر الاولية، لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قام الباحث بتطويرها كاداة رئيسية للدراسة، والتي شملت على عدد من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام المبحوثون بالإجابة عليها، وتم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS

وتضمنت الإستبانة ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من خلال (5) متغيرات وهي (الجنس ؛ والعمر ؛ والمؤهل العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة ؛ والمركز الوظيفي) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لإستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

الجزء الثاني: تضمن مقياس استراتيجية العمليات عبر أربعة أبعاد رئيسة، وهي (رسالة العمليات ؛ الجدارة المميزة؛ أهداف العمليات وسياسات العمليات) و(20) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

استراتيجية العمليات	رسالة العمليات	الجدارة المميزة	أهداف العمليات	سياسات العمليات
عدد الفقرات	5	5	5	5
ترتيب الفقرات	1 ـــ 5	6 ـــ 10	11 ـــ 15	16 ـــ 20

الجزء الثالث: تضمن مقياس المرونة الاستراتيجية عبر (5) فقرات لقياسها، وهي الفقرات من السؤال (21) ولغاية السؤال (25).

الجزء الرابع: تضمن مقياس التحديات التنافسية عبر بعدين رئيسيين، وهما (التنافس بالجودة والتنافس بسرعة التسليم) و(10) فقرات لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

التحديات التنافسية	التنافس بالجودة	التنافس بسرعة التسليم
عدد الفقرات	5	5
ترتيب الفقرات	26 ـــ 30	31 ـــ 35

وتراوح مدى الاستجابة من (1 ـــ 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale كالأتي:

بدائل الإجابة	أوافق بشدة	اوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (35) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale.

(3 ــ 6): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها لجأ الباحث إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Package for Social Sciences الإصدار الحادي والعشرين ــ SPSS Ver.21 وقد قام الباحث من خلاله بتطبيق الأساليب التالية:

أساليب الإحصاء الوصفي، والمتضمنة:

- التكرارات والنسب المئوية Frequencies & Percent بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص وحدة المعاينة والتحليل ديموغرافياً.
- المتوسطات الحسابية Arithmetic Mean لتحديد مستوى إستجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن متغيراتها.
- الإنحراف المعياري Standard Deviation لقياس درجة تباعد إستجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن وسطها الحسابي.
- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى - العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{1 - 5}{3} = 1.33$$

وبناء على ذلك يكون:

الأهمية المنخفضة من 1 ــ أقل من 2.33

الأهمية المتوسطة من 2.33 ــ لغاية 3.66

الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر.

أساليب الإحصاء الإستدلالي، والمتضمنة:

- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومقدار الإتساق الداخلي لها. ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.
- إختبار T لعينة واحدة One sample T-test وذلك للتحقق من معنوية فقرات الإستبانة المعدة مقارنة بالوسط الفرضي.
- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.
- تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج Stepwise Multiple Regression analysis وذلك للتحقق من الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين استراتيجية العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة.

(3 ــ 7): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

ب) ثبات إداة الدراسة

قام الباحث باستخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، وعلى الرغم من ان قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على (Alpha ≥ 0.60) يُعد في الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran & Bougie, 2010: 184). والجدول (3 ــ 6) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 ــ 6)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	استراتيجيات العمليات	20	0.898
1 ــ 1	رسالة العمليات	5	0.722
1 ــ 2	الجدارة المميزة	5	0.712
1 ــ 3	أهداف العمليات	5	0.724
1 ــ 4	سياسات العمليات	5	0.731
2	المرونة الاستراتيجية	5	0.839
3	التحديات التنافسية	10	0.859
1 ــ 1	التنافس بالجودة	5	0.819
1 ــ 2	التنافس بسرعة التسليم	5	0.831

إذ يوضح الجدول (3 ــ 6) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة والتي تراوحت بين (0.839) للمرونة الاستراتيجية كحد أدنى، و (0.898) لاستراتيجية العمليات كحد أعلى. وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع إداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, 2010: 184).

الـفـصـل الرابـع
النتـائج واختبـار الفرضيات

(4 ــ 1): المقدمـــــــة

(4 ــ 2): تحليل بيانات الدراسة

(4 ــ 3): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة

(4 ــ 4): اختبار فرضيات الدراسة

(4 ـ 1): المقدمـــــــــة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة وإختبار t لعينة واحدة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة ومن ثم اختبار فرضياتها والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(4 ـ 2): تحليل بيانات الدراسة

(4 ـ 2 ـ 1): وصف وتحليل استراتيجيات العمليات في مصانع الإسمنت الاردنية

لوصف وتحليل استراتيجيات العمليات (رسالة العمليات ؛ الجدارة المميزة؛ أهداف العمليات وسياسات العمليات) في مصانع الإسمنت الاردنية، لجأ الباحث إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 ـ 1) ؛ (4 ـ 2) ؛ (4 ـ 3) ؛ (4 ـ 4).

إذ يوضح الجدول (4 ـــ 1) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة برسالة العمليات في مصانع الإسمنت الاردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.500 ـ 4.209) بمتوسط كلي مقداره (3.935) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لرسالة العمليات في مصانع الإسمنت الاردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "رسالة إدارة العمليات في شركتنا واضحة تعبر عن سبب وجودها" بمتوسط حسابي بلغ (4.209) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.935)، وانحراف معياري بلغ (0.814)، فيما حصلت الفقرة "تتصف رسالة العمليات في شركتنا بالمرونة تجاه التغيرات البيئية"

على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.500) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.935) وانحراف معياري (1.053).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول رسالة العمليات في مصانع الإسمنت الاردنية بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى رسالة العمليات في مصانع الإسمنت الاردنية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لرسالة العمليات في مصانع الإسمنت الاردنية، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى رسالة العمليات في مصانع الإسمنت الاردنية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 ــ 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى رسالة العمليات في مصانع الإسمنت الأردنية

ت	رسالة العمليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	رسالة إدارة العمليات في شركتنا واضحة تعبر عن سبب وجودها	4.209	0.814	17.190	0.000	1	مرتفعة
2	تمتلك إدارة العمليات في شركتنا رؤى واضحة منسجمة مع الإتجاه العام للصناعات الإسمنتية	4.149	0.760	17.483	0.000	2	مرتفعة
3	تنسجم رسالة العمليات مع رسالة شركتنا وتتفاعل معها	3.962	0.853	13.062	0.000	3	مرتفعة
4	تمتلك إدارة العمليات في شركتنا القدرة على ترجمة رسالتها إلى واقع فعلي ملموس	3.858	0.767	12.947	0.000	4	مرتفعة
5	تتصف رسالة العمليات في شركتنا بالمرونة تجاه التغيرات البيئية	3.500	1.053	5.496	0.000	5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لرسالة العمليات	3.935	0.625				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.645).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يوضح الجدول (4 ــ 2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالجدارة المميزة في مصانع الإسمنت الاردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.552 ــ 3.895) بمتوسط كلي مقداره (3.673) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للجدارة المميزة في مصانع الإسمنت الاردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تمتلك شركتنا كوادر فنية ذات اختصاصات نادرة" بمتوسط حسابي بلغ (3.895) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.673)، وانحراف معياري بلغ (0.806)، فيما حصلت الفقرة "توظف شركتنا رأس مالها الفكري لخدمة عملياتها" على المرتبة الخامسة والأخيرة

بمتوسط حسابي (3.552) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.673) وانحراف معياري (1.000).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الجدارة المميزة في مصانع الإسمنت الاردنية بفقراتها، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى الجدارة المميزة في مصانع الإسمنت الاردنية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للجدارة المميزة في مصانع الإسمنت الاردنية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى الجدارة المميزة في مصانع الإسمنت الاردنية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 ــ 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الجدارة المميزة في مصانع الإسمنت الأردنية

ت	الجدارة المميزة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
6	تمتلك شركتنا كوادر فنية ذات اختصاصات نادرة	3.895	0.806	12.851	0.000	1	مرتفعة
7	تمتلك شركتنا أجهزة ومعدات متطورة قادرة على إنتاج المنتجات بتنافسية	3.619	0.948	7.561	0.000	3	متوسطة
8	توظف شركتنا رأس مالها الفكري لخدمة عملياتها	3.552	1.000	6.389	0.000	5	متوسطة
9	تعد الموارد المتاحة في شركتنا الأساس لبناء جداراتها المميزة	3.611	1.039	6.812	0.000	4	متوسطة
10	تكرس شركتنا جداراتها المميزة لمعالجة حالات الضعف فيها	3.686	0.798	9.951	0.000	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للجدارة المميزة	3.673	0.690				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.645).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويبين الجدول (4 ــ 3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بأهداف العمليات في مصانع الإسمنت الاردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.417 ــ 4.014) بمتوسط كلي مقداره (3.655) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لأهداف العمليات في مصانع الإسمنت الاردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تسعى إدارة العمليات في شركتنا إلى تحقيق مستوى جودة مرضية للزبائن" بمتوسط حسابي بلغ (4.014) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.655)، وانحراف معياري بلغ (0.775)، فيما حصلت الفقرة "تحرص إدارة العمليات في شركتنا على إدامة التوافق بين

سياسات وأهداف العمليات" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.417) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.655) وانحراف معياري (0.990).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أهداف العمليات في مصانع الإسمنت الاردنية بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى أهداف العمليات في مصانع الإسمنت الاردنية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لأهداف العمليات في مصانع الإسمنت الاردنية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهداف العمليات في مصانع الإسمنت الاردنية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

جدول (4 ــ 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهداف العمليات في مصانع الإسمنت الأردنية

ت	أهداف العمليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
11	لدى إدارة العمليات في شركتنا تصور واضح عن الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها	3.783	0.779	11.643	0.000	2	مرتفعة
12	تسعى إدارة العمليات في شركتنا إلى تحقيق مستوى جودة مرضية للزبائن	4.014	0.775	15.151	0.000	1	مرتفعة
13	تتمتع إدارة العمليات في شركتنا بالقدرة على تحقيق جدولة إنتاج الرئيسة في الوقت المحدد لها	3.507	0.979	6.000	0.000	4	متوسطة
14	تحرص إدارة العمليات في شركتنا على إدامة التوافق بين سياسات وأهداف العمليات	3.417	0.990	4.882	0.000	5	متوسطة
15	تقدم شركتنا منتجاتها إلى الزبائن في الوقت المتفق عليه في المكان والزمان المحدد	3.552	0.946	6.754	0.000	3	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لأهداف العمليات	3.655	0.630				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.645).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

وأخيراً، يظهر الجدول (4 ــ 4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بسياسات العمليات في مصانع الإسمنت الاردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.626 ــ 4.194) بمتوسط كلي مقداره (3.913) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لسياسات العمليات في مصانع الإسمنت الاردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تصمم شركتنا عملياتها وفقاً لاعتبارات نمطية العمل وخطوط الإنتاج" بمتوسط حسابي بلغ (4.194) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.913)، وانحراف معياري بلغ (0.709)، فيما حصلت الفقرة "تستخدم شركتنا محطات عدة للرقابة على الجودة"

على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.626) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.913) وانحراف معياري (0.881).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول سياسات العمليات في مصانع الإسمنت الاردنية بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى سياسات العمليات في مصانع الإسمنت الاردنية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لسياسات العمليات في مصانع الإسمنت الاردنية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى سياسات العمليات في مصانع الإسمنت الاردنية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 ــ 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى سياسات العمليات في مصانع الإسمنت الأردنية

ت	سياسات العمليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
16	هناك وضوح لدى إدارة العمليات في شركتنا حول السياسات التي تتبعها	3.873	0.929	10.877	0.000	3	مرتفعة
17	تصمم شركتنا عملياتها وفقاً لاعتبارات نمطية العمل وخطوط الإنتاج	4.194	0.709	19.481	0.000	1	مرتفعة
18	تتبع إدارة العمليات في شركتنا سياسة تقليل الكلف مع الحفاظ على مستوى الجودة	4.111	0.644	19.958	0.000	2	مرتفعة
19	تستخدم شركتنا محطات عدة للرقابة على الجودة	3.626	0.881	8.232	0.000	5	متوسطة
20	لدى شركتنا نظام سيطرة مخزنيه لتوفير احتياجات العمليات من المواد الأولية والأجزاء باستمرار	3.761	0.786	11.197	0.000	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لسياسات العمليات	3.913	0.543				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.645).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

(4 ـ 2 ـ 2): المرونة الاستراتيجية في مصانع الإسمنت الأردنية

لوصف وتحليل المرونة الاستراتيجية في مصانع الإسمنت الاردنية، لجأ الباحث إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 ـ 5).

إذ يوضح الجدول (4 ـــ 5) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية في مصانع الإسمنت الاردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.656 ـ 3.925) بمتوسط كلي مقداره (3.810) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للمرونة الاستراتيجية في مصانع الإسمنت الاردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تمتلك شركتنا قدرة على تغيير مزيج منتجاتها بسهولة وسرعة" بمتوسط حسابي بلغ (3.925) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.810)، وانحراف معياري بلغ (0.771)، فيما حصلت الفقرة "تمتاز المكائن التي تستخدمها شركتنا بإمكانية أداء مجموعة من العمليات الإنتاجية المختلفة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.656) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.810) وانحراف معياري (0.786).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المرونة الاستراتيجية في مصانع الإسمنت الاردنية بفقراتها، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى المرونة الاستراتيجية في مصانع الإسمنت الاردنية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للمرونة الاستراتيجية في مصانع الإسمنت الاردنية، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى المرونة

الاستراتيجية في مصانع الإسمنت الاردنية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 ــ 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى المرونة الاستراتيجية في مصانع الإسمنت الأردنية

ت	المرونة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
21	تعمل شركتنا وبشكل مستمر على تعديل خطوط إنتاجها الحالية بناء على رغبات وحاجات الزبائن	3.716	0.819	10.125	0.000	4	مرتفعة
22	تمتلك شركتنا قدرة على تغيير مزيج منتجاتها بسهولة وسرعة	3.925	0.771	13.877	0.000	1	مرتفعة
23	تمتاز المكائن التي تستخدمها شركتنا بإمكانية أداء مجموعة من العمليات الإنتاجية المختلفة	3.656	0.786	9.669	0.000	5	متوسطة
24	تهتم إدارة شركتنا بتعديل مستوى الطاقة الإنتاجية لتلبية طلبات السوق	3.843	0.821	11.886	0.000	3	مرتفعة
25	تتجه شركتنا نحو تطوير وتحسين العملية الإنتاجية لمقابلة حاجات السوق المتجددة	3.910	0.789	13.347	0.000	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمرونة الاستراتيجية	3.810	0.603				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.645).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

(4 ــ 2 ــ 3): وصف وتحليل التحديات التنافسية في مصانع الإسمنت الاردنية

لوصف وتحليل التحديات التنافسية (التنافس بالجودة ؛ والتنافس بسرعة التسليم) في مصانع الإسمنت الاردنية، لجأ الباحث إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 ــ 6) ؛ (4 ــ 7).

إذ يوضح الجدول (4 ــــ 6) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتنافس بالجودة في مصانع الإسمنت الاردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.671 ــ 3.977) بمتوسط كلي مقداره (3.858) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للتنافس بالجودة في مصانع الإسمنت الاردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تتبنى شركتنا مواصفات ومعايير ضمان الجودة في جميع عملياتها التصنيعية" بمتوسط حسابي بلغ (3.977) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.858)، وانحراف معياري بلغ (0.618)، فيما حصلت الفقرة "ترى إدارة شركتنا إن تحسين جودة منتجاتها يحقق ميزة تنافسية" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.671) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.858) وانحراف معياري (0.915).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التنافس بالجودة في مصانع الإسمنت الاردنية بفقراتها، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى التنافس بالجودة في مصانع الإسمنت الاردنية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للتنافس بالجودة في مصانع الإسمنت الاردنية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل

من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى التنافس بالجودة في مصانع الإسمنت الاردنية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 ـــ 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التنافس بالجودة في مصانع الإسمنت الأردنية

ت	التنافس بالجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
26	تتبنى شركتنا مواصفات ومعايير ضمان الجودة في جميع عملياتها التصنيعية	3.977	0.618	18.287	0.000	1	مرتفعة
27	تسعى إدارة شركتنا لتقديم منتجات ذات جودة عالية	3.865	0.733	13.659	0.000	3	مرتفعة
28	تحرص إدارة شركتنا على جودة عملياتها الإنتاجية	3.962	0.861	12.929	0.000	2	مرتفعة
29	ترى إدارة شركتنا إن تحسين جودة منتجاتها يحقق ميزة تنافسية	3.671	0.915	8.489	0.000	5	مرتفعة
30	تشجع شركتنا العاملين فيها على المبادرات للارتقاء بجودة منتجاتها	3.813	0.842	11.181	0.000	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتنافس بالجودة	3.858	0.548				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.645).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يوضح الجدول (4 ــ 7) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتنافس بسرعة التسليم في مصانع الإسمنت الاردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.865 ــ 4.029) بمتوسط كلي مقداره (3.952) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للتنافس بسرعة التسليم في مصانع الإسمنت الاردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تتميز شركتنا بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة زبائنها" بمتوسط حسابي بلغ (4.029) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.952)، وانحراف معياري بلغ (0.784)، فيما حصلت الفقرة "لدى شركتنا مجموعة واسعة من العمليات والانشطة التصنيعية التي تلبي الحاجات المختلفة لفئات عملائها" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.029) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.952) وانحراف معياري (0.733).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التنافس بسرعة التسليم في مصانع الإسمنت الاردنية بفقراتها، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى التنافس بسرعة التسليم في مصانع الإسمنت الاردنية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للتنافس بسرعة التسليم في مصانع الإسمنت الاردنية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى التنافس بسرعة التسليم في مصانع الإسمنت الاردنية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 ــ 7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التنافس بسرعة التسليم في مصانع الإسمنت الأردنية

ت	التنافس بسرعة التسليم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
31	تتميز شركتنا بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة زبائنها	4.029	0.784	15.194	0.000	1	مرتفعة
32	تتمتع شركتنا بسرعة الاستجابة في المواعيد حسب حاجات الزبائن	3.977	0.750	15.077	0.000	2	مرتفعة
33	تتسم شركتنا بالاستجابة السريعة للتطورات في مجال عملها	3.910	0.789	13.347	0.000	4	مرتفعة
34	تتميز شركتنا بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات الأحدث في عملياته التصنيعية والإدارية	3.977	0.618	18.287	0.000	2	مرتفعة
35	لدى شركتنا مجموعة واسعة من العمليات والانشطة التصنيعية التي تلبي الحاجات المختلفة لفئات عملائها	3.865	0.733	13.659	0.000	5	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتنافس بسرعة التسليم	3.952	0.479				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.645).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

(4 ــ 3): تحليل مدى ملاءمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الإنحدار لإختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بإجراء بعض الإختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لإفتراضات تحليل الإنحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity بإستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) وإختبار التباين المسموح بـه Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05).

وتم التأكد أيضاً من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي Normal Distribution بإحتساب معامل الإلتواء Skewness، إذ إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإلتواء تقل عن (1±)، والجدول رقم (4 ــ 8) يبين نتائج هذه الإختبارات.

جدول (4 ــ 8)

نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

ت	استراتيجية العمليات	VIF	Tolerance	Skewness
1	رسالة العمليات	1.477	0.677	-0.598
2	الجدارة المميزة	1.994	0.502	-0.622
3	أهداف العمليات	1.853	0.540	-0.171
4	سياسات العمليات	1.795	0.557	-0.354

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4 ــ 8) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل (استراتيجية العمليات)، وأن ما يؤكد ذلك قيم معيار إختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (رسالة العمليات؛ الجدارة

المميزة؛ أهداف العمليات وسياسات العمليات) والبالغة (1.477 ؛ 1.994 ؛ 1.853 ؛ 1.795) على التوالي والتي تقل عن (10). كما يتضح أن قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.502 ــ 0.677) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بإحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1).

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة في مصانع الإسمنت الأردنية محل الدراسة.

(4 ــ 4): اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى HO_1

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية العمليات (رسالة العمليات ؛ الجدارة المميزة ؛ أهداف العمليات ؛ سياسات العمليات) على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في مواجهة تحديات المنافسة (التنافس بالجودة ؛ التنافس بسرعة التسليم) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر استراتيجية العمليات (رسالة العمليات ؛ الجدارة المميزة ؛ أهداف العمليات ؛ سياسات العمليات) على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في مواجهة تحديات المنافسة، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 9).

إذ يوضح الجدول (4 ــــ 9) أثر استراتيجية العمليات (رسالة العمليات ؛ الجدارة المميزة ؛ أهداف العمليات ؛ سياسات العمليات) على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في مواجهة تحديات المنافسة. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية العمليات (الجدارة المميزة وسياسات العمليات) على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في مواجهة تحديات المنافسة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.651) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.424)، أي أن ما قيمته (0.424) من التغيرات في قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في مواجهة تحديات المنافسة ناتج عن التغير في استراتيجية العمليات (الجدارة المميزة وسياسات العمليات)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.208) للجدارة المميزة، (0.461) لسياسات العمليات. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة

في مستوى الإهتمام استراتيجية العمليات (الجدارة المميزة وسياسات العمليات) يؤدي إلى زيادة في قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في مواجهة تحديات المنافسة بقيمة للجدارة المميزة، (0.461) لسياسات العمليات. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة *F* المحسوبة والتي بلغت (23.738) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية العمليات (الجدارة المميزة وسياسات العمليات) على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في مواجهة تحديات المنافسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4 ــ 9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجية العمليات بأبعادها على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في مواجهة تحديات المنافسة

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
مواجهة تحديات المنافسة	0.651	0.424	23.738	بين المجاميع	4	0.000	رسالة العمليات	0.157	1.929	0.056
				البواقي	129		الجدارة المميزة	0.208	2.201	0.029
							أهداف العمليات	-0.084	-0.926	0.356
				المجموع	133		سياسات العمليات	0.461	5.147	0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

HO_{1-1}. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية العمليات (رسالة العمليات ؛ الجدارة المميزة ؛ أهداف العمليات ؛ سياسات العمليات) على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في التنافس بالجودة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر استراتيجية العمليات (رسالة العمليات ؛ الجدارة المميزة ؛ أهداف العمليات ؛ سياسات العمليات) على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في التنافس بالجودة، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 10).

إذ يوضح الجدول (4 ــ 10) أثر استراتيجية العمليات (سياسات العمليات) على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في التنافس بالجودة. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية العمليات (سياسات العمليات) على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في التنافس بالجودة، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.637) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.400)، أي أن ما قيمته (0.400) من التغيرات في قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في التنافس بالجودة ناتج عن التغير في استراتيجية العمليات (سياسات العمليات)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.461) لسياسات العمليات. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام استراتيجية العمليات (سياسات العمليات) يؤدي إلى زيادة في قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في التنافس بالجودة بقيمة للجدارة المميزة (0.461). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (22.077) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية العمليات (سياسات العمليات) على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في التنافس بالجودة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4 ــ 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجية العمليات بأبعادها على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في التنافس بالجودة

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التنافس بالجودة	0.637	0.400	22.077	بين المجاميع	4	0.000	رسالة العمليات	0.159	1.924	0.057
				البواقي	129		الجدارة المميزة	0.174	1.819	0.071
							أهداف العمليات	-0.065	-0.704	0.483
				المجموع	133		سياسات العمليات	0.461	5.069	0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

HO_{1-2}

. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية العمليات (رسالة العمليات ؛ الجدارة المميزة ؛ أهداف العمليات ؛ سياسات العمليات) على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في التنافس بسرعة التسليم عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر استراتيجية العمليات (رسالة العمليات ؛ الجدارة المميزة ؛ أهداف العمليات ؛ سياسات العمليات) على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في التنافس بسرعة التسليم، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 11).

إذ يوضح الجدول (4 ــ 11) أثر استراتيجية العمليات (رسالة العمليات ؛ الجدارة المميزة ؛ أهداف العمليات ؛ سياسات العمليات) على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في التنافس بسرعة التسليم. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية العمليات (سياسات العمليات) على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في التنافس بسرعة التسليم، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.595) عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.354)، أي أن ما قيمته (0.354) من التغيرات في قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في التنافس بسرعة التسليم ناتج عن التغير في استراتيجية العمليات (سياسات العمليات)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.409) لسياسات العمليات. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام استراتيجية العمليات (سياسات العمليات) يؤدي إلى زيادة في قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في التنافس بسرعة التسليم بقيمة للجدارة المميزة، (0.409) لسياسات العمليات. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي

بلغت (17.663) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية العمليات (سياسات العمليات) على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في التنافس بسرعة التسليم عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4 ــ 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجية العمليات بأبعادها على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في التنافس بسرعة التسليم

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
التنافس بسرعة التسليم	0.595	0.354	17.663	بين المجاميع	4	0.000	رسالة العمليات	0.137	1.591	0.114
				البواقي	129		الجدارة المميزة	0.223	2.230	0.028
							أهداف العمليات	-0.097	-1.004	0.317
				المجموع	133		سياسات العمليات	0.409	4.317	0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسة الثانية HO_2

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية العمليات (رسالة العمليات ؛ الجدارة المميزة ؛ أهداف العمليات ؛ سياسات العمليات) على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في مواجهة تحديات المنافسة بوجود المرونة الاستراتيجية متغير معدل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ***Stepwise*** للتحقق من الأثر المُعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين استراتيجية العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 12).

إذ يوضح الجدول (4 ــ 12) الدور المُعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين استراتيجية العمليات بابعادها والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية. وقد أظهرت نتائج التحليل وجود أنموذجين للتأثير، الأنموذج الأول يبين تأثير استراتيجية العمليات بأبعادها على مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية، إذ بلغ معامل الارتباط ***R*** (0.593) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.352) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أي أن ما قيمته (0.352) من التغيرات في مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية ناتج عن التغير في استراتيجية العمليات بأبعادها. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.593) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام باستراتيجية العمليات بأبعادها يؤدي إلى زيادة في مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية بقيمة (0.593). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (8.467) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما الأنموذج الثاني فيبين تأثير كل من استراتيجية

العمليات والمرونة الاستراتيجية في مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية، إذ بلغ معامل الارتباط ***R*** (0.767) أما معامل التحديد ***R^2*** فقد بلغ (0.588) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أي أن ما قيمته (0.588) من التغيرات في مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية ناتج عن التغير في استراتيجية العمليات والمرونة الاستراتيجية بآن واحد.

وقد بلغت قيمة التغير في معامل التحديد **R^2 Change** (0.236) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني أن الأنموذج الثاني يحسن من مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية بقيمة (0.236) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه في حالة دخول المرونة الاستراتيجية متغير مُعدل في العلاقة بين استراتيجية العمليات بابعادها والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة فإن التأثير يزيد بقيمة (0.236). وقد بلغت قيمة التغير في قيمة *F* والتي بلغت (74.838) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما بلغت قيمة درجة التأثير *β* (0.435) لاستراتيجية العمليات و (0.668) للمرونة الاستراتيجية وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام باستراتيجية العمليات والمرونة الاستراتيجية بآن واحد يؤدي إلى زيادة في القدرة على مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية بقيمة (0.435) و (0.668) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة *T* المحسوبة والتي بلغت (7.746) لاستراتيجية العمليات و(8.651) والمرونة الاستراتيجية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية العمليات (رسالة العمليات ؛ القدرات المميزة ؛ أهداف العمليات ؛ سياسات العمليات) على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في

مواجهة تحديات المنافسة بوجود المرونة الاستراتيجية متغير معدل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4 ــ 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج للتحقق من الأثر المُعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين استراتيجية العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية

المتغير التابع	النماذج	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	التغيرات الإحصائية Change Statistics							
					التغير في معامل التحديد (R^2)	التغير في قيمة F	Sig* F Change	DF1	DF2	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
مواجهة تحديات المنافسة	الأول: استراتيجية العمليات	0.593	0.352	71.682	0.352	71.682	0.000	1	132	0.593	8.467	0.000
	الثاني: استراتيجية العمليات + المرونة الاستراتيجية	0.767	0.588	93.308	0.236	74.838	0.000	1	131	0.435	7.746	0.000
										0.668	8.651	0.000

HO_{2-1}. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرسالة العمليات على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في مواجهة تحديات المنافسة بوجود المرونة الاستراتيجية متغير معدل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ***Stepwise*** للتحقق من الأثر المُعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين رسالة العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 14).

إذ يوضح الجدول (4 ــ 14) الدور المُعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين رسالة العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية. وقد أظهرت نتائج التحليل وجود أنموذجين للتأثير، الأنموذج الأول يبين تأثير رسالة العمليات على مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية، إذ بلغ معامل الارتباط ***R*** (0.430) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.185) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أي أن ما قيمته (0.185) من التغيرات في مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية ناتج عن التغير في رسالة العمليات. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.430) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام برسالة العمليات يؤدي إلى زيادة في مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية بقيمة (0.430). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة *T* المحسوبة والتي بلغت (5.473) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما الأنموذج الثاني فيبين تأثير كل من رسالة العمليات والمرونة الاستراتيجية في مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية، إذ بلغ معامل الارتباط ***R*** (0.769) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.592) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أي أن ما قيمته (0.592) من التغيرات في مواجهة

تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية ناتج عن التغير في رسالة العمليات والمرونة الاستراتيجية بآن واحد.

وقد بلغت قيمة التغير في معامل التحديد **R^2 Change** (0.407) عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05) وهذا يعني أن الأنموذج الثاني يحسن من مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية بقيمة (0.407) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه في حالة دخول المرونة الاستراتيجية متغير معدل في العلاقة بين رسالة العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة فإن التأثير يزيد بقيمة (0.407). وقد بلغت قيمة التغير في قيمة *F* والتي بلغت (130.712) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما بلغت قيمة درجة التأثير *β* (0.431) لرسالة العمليات و (0.705) للمرونة الاستراتيجية وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام برسالة العمليات والمرونة الاستراتيجية بآن واحد يؤدي إلى زيادة في القدرة على مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية بقيمة (0.431) و (0.705) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة *T* المحسوبة والتي بلغت (5.626) لرسالة العمليات و (11.433) والمرونة الاستراتيجية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرسالة العمليات على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في مواجهة تحديات المنافسة بوجود المرونة الاستراتيجية متغير معدل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4 ــ 13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج للتحقق من الأثر المُعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين رسالة العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية

المتغير التابع	النماذج	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	التغيرات الإحصائية Change Statistics							
					التغير في معامل التحديد (R^2)	التغير في قيمة F	Sig* F Change	DF1	DF2	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
مواجهة تحديات المنافسة	الأول: رسالة العمليات	0.430	0.185	29.958	0.185	29.958	0.000	1	132	0.430	5.473	0.000
	الثاني: رسالة العمليات + المرونة الاستراتيجية	0.769	0.592	95.054	0.407	130.712	0.000	1	131	0.431	5.626	0.000
										0.705	11.433	0.000

HO_{2-2}. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات المميزة على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في مواجهة تحديات المنافسة بوجود المرونة الاستراتيجية متغير معدل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ***Stepwise*** للتحقق من الأثر المُعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين الجدارة المميزة والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 14).

إذ يوضح الجدول (4 ــ 14) الدور المُعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين الجدارة المميزة والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية. وقد أظهرت نتائج التحليل وجود أنموذجين للتأثير، الأنموذج الأول يبين تأثير الجدارة المميزة على مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية، إذ بلغ معامل الارتباط ***R*** (0.515) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.265) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أي أن ما قيمته (0.265) من التغيرات في مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية ناتج عن التغير في الجدارة المميزة. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.515) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالجدارة المميزة يؤدي إلى زيادة في مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية بقيمة (0.515). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (6.903) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما الأنموذج الثاني فيبين تأثير كل من الجدارة المميزة والمرونة الاستراتيجية في مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية، إذ بلغ معامل الارتباط ***R*** (0.765) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.585) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أي أن ما قيمته (0.585) من التغيرات في مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية ناتج عن التغير في الجدارة المميزة والمرونة الاستراتيجية بآن واحد.

وقد بلغت قيمة التغير في معامل التحديد **R^2 Change** (0.320) عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05) وهذا يعني أن الأنموذج الثاني يحسن من مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية بقيمة (0.320) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه في حالة دخول المرونة الاستراتيجية متغير مُعدل في العلاقة بين الجدارة المميزة والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة فإن التأثير يزيد بقيمة (0.320). وقد بلغت قيمة التغير في قيمة F والتي بلغت (100.950) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.404) للجدارة المميزة و (0.699) للمرونة الاستراتيجية وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالجدارة المميزة والمرونة الاستراتيجية بآن واحد يؤدي إلى زيادة في القدرة على مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية بقيمة (0.404) و (0.699) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (5.495) لرسالة العمليات و (10.047) والمرونة الاستراتيجية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للجدارة المميزة على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في مواجهة تحديات المنافسة بوجود المرونة الاستراتيجية متغير معدل عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05).

جدول (4 ـــ 14)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج للتحقق من الأثر المُعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين الجدارة المميزة والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية

المتغير التابع	النماذج	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	Change Statistics التغيرات الإحصائية							
					التغير في معامل التحديد (R^2)	التغير في قيمة F	Sig* F Change	DF1	DF2	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
مواجهة تحديات المنافسة	الأول: الجدارة المميزة	0.515	0.265	47.657	0.265	47.657	0.000	1	132	0.515	6.903	0.000
	الثاني: الجدارة المميزة + المرونة الاستراتيجية	0.765	0.585	92.347	0.320	100.950	0.000	1	131	0.404	5.495	0.000
										0.699	10.047	0.000

$HO_{2\text{-}3}$. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأهداف العمليات على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في مواجهة تحديات المنافسة بوجود المرونة الاستراتيجية متغير مًعدل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ***Stepwise*** للتحقق من الأثر المُعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين أهداف العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 15).

إذ يوضح الجدول (4 ــ 15) الدور المُعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين أهداف العمليات على مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية. وقد أظهرت نتائج التحليل وجود أنموذجين للتأثير، الأنموذج الأول يبين تأثير أهداف العمليات على مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية، إذ بلغ معامل الارتباط ***R*** (0.380) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.145) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أي أن ما قيمته (0.145) من التغيرات في مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية ناتج عن التغير في أهداف العمليات. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.380) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بأهداف العمليات يؤدي إلى زيادة في مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية بقيمة (0.380). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (4.726) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما الأنموذج الثاني فيبين تأثير كل من أهداف العمليات والمرونة الاستراتيجية في مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية، إذ بلغ معامل الارتباط ***R*** (0.761) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.579) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أي أن ما قيمته (0.579) من التغيرات في مواجهة تحديات المنافسة

في مصانع الإسمنت الاردنية ناتج عن التغير في أهداف العمليات والمرونة الاستراتيجية بآن واحد. وقد بلغت قيمة التغير في معامل التحديد **R^2 Change** (0.434) عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05) وهذا يعني أن الأنموذج الثاني يحسن من مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية بقيمة (0.434) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه في حالة دخول المرونة الاستراتيجية متغير مُعدل في العلاقة بين أهداف العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة فإن التأثير يزيد بقيمة (0.434). وقد بلغت قيمة التغير في قيمة F والتي بلغت (135.095) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.413) لأهداف العمليات و (0.780) للمرونة الاستراتيجية وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بأهداف العمليات والمرونة الاستراتيجية بآن واحد يؤدي إلى زيادة في القدرة على مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية بقيمة (0.413) و (0.780) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (5.559) لأهداف العمليات و(11.623) والمرونة الاستراتيجية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأهداف العمليات على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في مواجهة تحديات المنافسة بوجود المرونة الاستراتيجية متغير معدل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4 ــ 15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج للتحقق من الأثر المُعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين أهداف العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية

المتغير التابع	النماذج	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	التغيرات الإحصائية Change Statistics							
					التغير في معامل التحديد (R^2)	التغير في قيمة F	Sig* F Change	DF1	DF2	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
مواجهة تحديات المنافسة	الأول: أهداف العمليات	0.380	0.145	22.339	0.145	22.339	0.000	1	132	0.380	4.726	0.000
	الثاني: أهداف العمليات + المرونة الاستراتيجية	0.761	0.579	90.064	0.434	135.095	0.000	1	131	0.413	5.559	.0000
										0.780	11.623	0.000

HO_{2-4}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسياسات العمليات على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في مواجهة تحديات المنافسة بوجود المرونة الاستراتيجية متغير مًعدل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج ***Stepwise*** للتحقق من الأثر المُعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين سياسات العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 16).

إذ يوضح الجدول (4 ــ 16) الدور المُعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين سياسات العمليات على مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية. وقد أظهرت نتائج التحليل وجود أنموذجين للتأثير، الأنموذج الأول يبين تأثير سياسات العمليات على مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية، إذ بلغ معامل الارتباط ***R*** (0.611) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.374) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أي أن ما قيمته (0.374) من التغيرات في مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية ناتج عن التغير في سياسات العمليات. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.611) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بسياسات العمليات يؤدي إلى زيادة في مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية بقيمة (0.611). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (8.874) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما الأنموذج الثاني فيبين تأثير كل من سياسات العمليات والمرونة الاستراتيجية في مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية، إذ بلغ معاملات الارتباط ***R*** (0.769) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.592) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أي أن ما قيمته (0.592) من التغيرات في مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية ناتج عن التغير في سياسات العمليات

والمرونة الاستراتيجية بآن واحد. وقد بلغت قيمة التغير في معامل التحديد **R^2 Change** (0.218) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني أن الأنموذج الثاني يحسن من مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية بقيمة (0.218) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه في حالة دخول المرونة الاستراتيجية متغير مُعدل في العلاقة بين سياسات العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة فإن التأثير يزيد بقيمة (0.218). وقد بلغت قيمة التغير في قيمة F والتي بلغت (70.036) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.163) لسياسات العمليات و (0.647) للمرونة الاستراتيجية وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بسياسات العمليات والمرونة الاستراتيجية بآن واحد يؤدي إلى زيادة في القدرة على مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية بقيمة (2.111) و (8.369) على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (5.559) لسياسات العمليات و(11.623) والمرونة الاستراتيجية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لسياسات العمليات على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في مواجهة تحديات المنافسة بوجود المرونة الاستراتيجية متغير معدل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4 ــ 16)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد المتدرج للتحقق من الأثر المُعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين سياسات العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الإسمنت الاردنية

المتغير التابع	النماذج	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	التغيرات الإحصائية Change Statistics							
					التغير في معامل التحديد (R^2)	التغير في قيمة F	Sig* F Change	DF1	DF2	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
مواجهة تحديات المنافسة	الأول: سياسات العمليات	0.611	0.374	78.740	0.374	78.740	0.000	1	132	0.611	8.874	.0000
	الثاني: سياسات العمليات + المرونة الاستراتيجية	0.769	0.592	94.979	0.218	70.036	0.000	1	131	0.163	2.111	0.037
										0.647	8.369	0.000

الـفـصـل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

(5 ــ 1): المقدمـــــــــة

(5 ــ 2): نتائج الدراسة ومناقشتها

(5 ــ 3): التوصيات

(5 ـ 1): المقدمــــــة

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين استراتيجية العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الاسمنت الاردنية، وعليه أفرد هذا الفصل لاستعراض نتائج الدراسة وتوصياتها، كما يلي:

(5 ـ 2): نتائج الدراسة ومناقشتها

1. بلغ مستوى استراتيجية العمليات من حيث (رسالة العمليات، الجدارة المميزة، أهداف العمليات، وسياسات العمليات) في مصانع الإسمنت الاردنية بشكل عام مرتفع، إذ جاءت رسالة العمليات بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.935) على مقياس ليكرت الخماسي، وفي المرتبة الثانية جاءت سياسات العمليات بمتوسط حسابي بلغ (3.913) على مقياس ليكرت الخماسي، وفي المرتبة الثالثة جاءت الجدارة المميزة بمتوسط كلي مقداره (3.673) على مقياس ليكرت الخماسي. وأخيراً، في المرتبة الرابعة جاءت أهداف العمليات بمتوسط كلي مقداره (3.655) على مقياس ليكرت الخماسي.
2. بلغ مستوى المرونة الاستراتيجية في مصانع الإسمنت الاردنية بشكل عام مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (3.810) على مقياس ليكرت الخماسي.
3. بلغ مستوى تحديات المنافسة من حيث (التنافس بالجودة، والتنافس بسرعة التسليم) في مصانع الإسمنت الاردنية بشكل عام مرتفع، إذ جاء بالتنافس بسرعة التسليم بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.952) على مقياس ليكرت الخماسي، وفي المرتبة الثانية جاء التنافس بالجودة بمتوسط حسابي بلغ (3.858) على مقياس ليكرت الخماسي.

4. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية العمليات (الجدارة المميزة وسياسات العمليات) على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في مواجهة تحديات المنافسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

5. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية العمليات (سياسات العمليات) على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في التنافس بالجودة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

6. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية العمليات (سياسات العمليات) على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في التنافس بسرعة التسليم عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

وهذه النتائج تتفق ونتيجة دراسة (الخالدي، 2012) التي أكدت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية العمليات (رسالة العمليات؛ القدرة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات (تخفيض الكلفة؛ التحليل البيئي؛ المرونة) في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.05)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية العمليات (رسالة العمليات؛ القدرة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات العمليات) على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.05)، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات (تخفيض الكلفة؛ التحليل البيئي؛ المرونة) على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.05)، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعلاقة بين استراتيجية العمليات (رسالة العمليات؛ القدرة المميزة؛ أهداف العمليات؛ وسياسات

العمليات) والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات (تخفيض الكلفة؛ التحليل البيئي؛ المرونة) على تحسين إدارة سلسلة التوريد في شركة ناقلات نفط الكويت عند مستوى دلالة (0.05).

7. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية العمليات (رسالة العمليات ؛ القدرات المميزة ؛ أهداف العمليات ؛ سياسات العمليات) على قدرة مصانع الإسمنت الاردنية في مواجهة تحديات المنافسة بوجود المرونة الاستراتيجية متغير معدل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تتفق ودراسة (بني حمدان وآخرون، 2013) التي بينت أن هناك تأثيراً ذا دلالة معنوية للتوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي بوجود المرونة الاستراتيجية في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. كما تتفق ودراسة (إدريس والغالبي، 2013) التي أكدت على أن المرونة الاستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين اللاتأكد البيئي بإتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية.

كما تتفق مع نتيجة دراسة (Ratanapornsiri, 2003) التي أوضحت أن المرونة الاستراتيجية تلعب دوراً إيجابياً مَعدلاً في علاقة التوجه السوقي بأداء الأعمال بالشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في تايلاند

(5 ــ 3): التوصيات

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن إيجاز أهم التوصيات التـي تسهم في إفادة المصانع محل الدراسة منها بشكل خاص, والمنظمات بشكل عام، وكما يلي:

1. أهمية تحديد معايير واضحة لتقويم استراتيجية العمليات في مصانع الإسمنت الاردنية من خلال التحديد الواضح لأهداف العمليات وسياساتها وجداراتها المميزة وتحديد آليات ممارستها وصولاً لتحديد مدى نجاح هذه الاستراتيجية.

2. أهمية الاعتماد على معايير المنافسة كالجودة وسرعة التسليم والعمل على تحديد الوسائل المساعدة على تحقيقها من خلال الجدارة المميّزة بدلاً من الاعتماد على حالات معينة كالعقد المبرم بين مصانع الإسمنت الاردنية وشركات أخرى لشراء نسبة كبيرة من منتجات الشركة.

3. ضرورة الاهتمام بتحديث خطوط الإنتاج في مصانع الإسمنت الاردنية واستخدام تقنيات إنتاج أكثر أتمتة عن طريق زيادة المخصصات المتعلقة بنشاط البحث والتطوير من أجل تحقيق انخفاض حقيقي في التكاليف التشغيلية ومواكبة التطورات التقنية.

4. الاستفادة من الأنشطة الداخلية لمصانع الإسمنت الاردنية في تبني دور فعّال في دعم الجدارة المميّزة للشركة ابتداءً من تخفيض الكلف عن طريق تقليص النفقات غير الضرورية وتحسين الجودة من اجل تحقيق مزايا تنافسية مستمرة.

5. تحسين وتعزيز البرامج التدريبية والتطويرية الإدارية للمسؤولين في مصانع الإسمنت الاردنية بالتنسيق مع الجامعات والمعاهدالمختصة حتى يتمكنون من إدارة مصانعهم بنظرة مستقبلية منفتحة.

6. إعادة هندسة التوجه الاستراتيجي للمصانع المبحوثة من خلال إعادة النظر بالرؤى والرسائل والقيم والأهداف بالشكل الذي ينقلها من محلية التفكير والتعرف إلى عالمية التفكير والتصرف والفعل الحقيقي، لأن الحاجة ماسة إلى إيجاد موطئ قدم في الاسواق العالمية.

7. تبني التنافسية مطلب أساسي وتحدٍ قائم على المصانع المبحوثة التعامل معها بأساليب أكثر معاصرة وواقعية ومغادرة الاساليب التقليدية أو تقليد طرق المصانع الأخرى، ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال:

- إدارة التكاليف بشكل يجعل عملية تخفيضها ممكن في إطار حجم الطلب دون الإضرار بالجودة، عن طريق التركيز على الكفاءة وفاعلية الرقابة والمقارنة المرجعية المستمرة.
- رصد التغيرات الحاصلة في محيط المنافسة باستخدام أكثر من وسيلة، التقارير العالمية، حركة الاسواق المالية، التنبوءات.
- بناء السيناريوهات التي تمنح فرصة إتخاذ القرار أو حل الأزمات المرتبطة بتحركات المنافسين وفق أسلوب (ماذا ــ لو What If) وتكوين ذلك بشكل مستمر من أجل سرعة تحديد التغيير في قواعد اللعبة وسرعة القرار المناسب لها.

8. ضرورة الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية من قبل مصانع الإسمنت الاردنية للإستفادة من إنعكاساته في تطوير الاستراتيجية وتحقيق التكامل مع التحديات التنافسية، ويتم ذلك من خلال:

9.

- إعداد دراسة متكاملة لبيان جدوى الاهتمام في المرونة الاستراتيجية والمتطلبات الرئيسة للتحلي بها.
- إجراء شراكات استراتيجية مع المصانع العالمية التي تهتم باستراتيجية العمليات للإستفادة من خبراتها في هذا المجال.

10. تأسيس ثقافة العمل في ظل المنافسة بالمصانع المبحوثة، لتكون بمثابة المنهج والدليل في التطبيق العملي لاستراتيجية العمليات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الاجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. إدريس، وائل محمد صبحي إدريس؛ والغالبي، طاهر محسن منصور، (2009)، "سلسلة الأداء الاستراتيجي: المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

2. إدريس، وائل محمد صبحي إدريس؛ والغالبي، طاهر محسن منصور، (2013)، "إختبار أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة إختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد (33)، العدد (1): 105 ــ 134.

3. إدريس، وائل محمد صبحي إدريس؛ والغالبي، طاهر محسن منصور، (2012)، "السيناريو والعملية التخطيطية: مفاهيم أساسية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

4. البكري, ثامر، (2008)، "استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

5. بني حمدان، خالد محمد طلال ؛ وإدريس، وائل محمد صبحي ؛ وربى، رشيد عبد الرحمن، (2013)، "المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في تعزيز أثر التوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي: دراسة إختبارية على الخطوط الجوية الملكية الاردنية"، مجلة الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، المجلد (5)، العدد (3): 48 ــ 72.

6. جبرين، علي هادي، (2006)،" إدارة العمليات"، دار الثقافة للنشر، عمان: الأردن.

7. الجبوري، ميسر إبراهيم أحمد، (2006)، "النظم المعاصرة في إدارة وضمان الجودة: جوانب نظرية وتطبيقية"، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

8. حجازي، جمال طاهر أبو الفتوح، (2002)، "إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل إدارة الجودة الشاملة"، الإسكندرية: القاهرة.

9. الحرباوي، هاني أحمد حسين، (2009)، "صوت الزبون كأداة لتحقيق المزايا التنافسية: دراسة لآراء العاملين في عينة من المنظمات الصناعية في مدينة الموصل"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، الموصل: العراق.
10. حريم، حسين،(2003)، "إدارة المنظمات: منظور كمّي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
11. الخالدي، محمد محمود محمد، (2012)، "تحليل العلاقة بين استراتيجية العمليات والتوجه الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثرهما في تحسين إدارة سلسلة التوريد: دراسة تطبيقية على شركة ناقلات نفط الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
12. داغر، منقذ محمد وصالح، عادل حرحوش، (2000)، "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي"، دار الكتب والوثائق، بغداد.
13. الدباغ، جمال، (2008)، الإطار العام لاستراتيجية العمليات، معهد الأبحاث والتنمية، دراسات الإدارة المعاصرة، 8/17/ 2008
http://www.alhadhariya.net/dataarch/dr-aledaraalmoasera/index14.htm
14. الربيعي، خلود هادي عبود، (2001)، "أهمية تطبيق استراتيجية العمليات في الشركات الصناعية العراقية: دراسة تحليلية"، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد 23، العدد 63: العراق.
15. سلطان، حكمت رشيد، (2001)، "التقويم والتوافق وأثرهما في الاستراتيجية: دراسة لعينة من المديرين في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد 23، العدد 64: العراق.
16. السيد، إسماعيل محمد، (2000)، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.

17. الشماسين، سالم، (2013)، "اثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية : دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤته، الأردن.

18. صالح، إيمان كاظم، (2006)، "ثقانة المعلومات وأثرها في التنافس بالعمليات: دراسة حالة في شركة صناعات الأصباغ الحديثة ببغداد"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد: العراق.

19. الصفو، رياض ضياء عزيز، (2009)، "عناصر استراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الاداء: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل: العراق.

20. العارف، نادية، (2005)، "الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعة، الإسكندرية

21. عبدالعزيز، حسين نور الدين عزت، (2001)، "الأثر التتابعي لعدد من خصائص العمليات وعوامل نجاح التصنيع في الأداء المنظمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل: العراق.

22. العطوي، مهند حميد ياسر، (2012)، "اثر المرونة الإستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات اللا سيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف"، مجلة الإدارة والإقتصاد، الممجلد الأول، العدد الثالث: 134 ــ 149.

23. العلي, عبد الستار محمد، (2000)، "إدارة الإنتاج و العمليات: مدخل كمّي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

24. عمر، أيمن، (2010)، "مقدمة في مداخل وتطبيقات الجودة"، الإسكندرية: منشاة المعارف.

25. العيساوي، محمد حسين؛ والعارضي، جليل كاظم والعبادي، هاشم فوزي، (2012)، "الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

26. الغانم، سلمان عبدالله سلمان، (2011)، "أثر التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي التدريجي: دراسة تطبيقية على شركات الطيران الكويتية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

27. الكيالي، حسام طالب حمدي، (2001)، "تحليل العلاقة بين محتوى استراتيجية العمليات والأداء"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية: العراق.

28. محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد، (2004)، "إدارة الإنتاج والعمليات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abbott, A. and Banerji, K. (2003), "Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporations", ***Global Journal of Flexible Systems Management***, Vol. 9: 42-66.

2. Aboelmaged, Mohamed Gamal, (2012), "Harvesting organizational knowledge and innovation practices: An empirical examination of their effects on operations strategy", ***Business Process Management Journal***, Vol. 18 No. 5: 712-734.

3. Ackermann, C, E., (2000), "Mapping Distinctive Competencies: ASystemic Approach", ***The Journal of the Operational Research Society***, Vol.51, No.1: 12-20.

4. Alfnes, E., (2005), "Enterprise Reengineering: A Strategic Framework and Methodology", ***Ph.D., Dissertation of Production and Quality Engineering***, Norwegian University of Science and Technology.

5. Antonio, Verdú J & José-María, Gómez-Gras, (2009), "Measuring the organizational responsiveness through managerial flexibility", ***Journal of Organizational Change Management***, Vol.22, No.6: 668-690.

6. Aranda, A., D., (2003), "Service Operations Strategy, Flexibility and Performance in Engineering Consulting Firms", ***International Journal of Operations and Production Management***, Vol. 23, No.11: 1401 – 1421.

7. Aranda, A.D, (2002), "Relationship between operations strategy and size in engineering consulting firms", ***International Journal of Service Industry Management***, Vol. 13, No.3: 263-285.

8. Asikhia, Olalekan, (2010), “Market-focused strategic flexibility among Nigerian banks”, ***African Journal of Marketing Management***, Vol.2, No.2: 18 – 28.

9. Badri, Masood A; Davis, Donald & Davis, Donna, (2000), “Operations strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model of industries in developing countries”, ***Omega***, Vol.28: 155-173.

10. Bakir, Ali & Todorovie, Milan, (2010), “A Hermeneutic Reading into “What Strategy is: Ambiguous Means-End Relationship”, ***The Qualitative Report***, Vol.15, No. 5: 1037-1057.

11. Berry, W., L., & Christiansen, Thomas & B., P., & ward, P., (2002), “Lean Manufacturing: A Mapping of Competitive Priorities, Initiatives, Practices, and Operational Performance in Danish Manufacturers”, Fisher College of Business, Ohio State University. www.dtu.dk/ upload/institutter/tem/documents/articles/20020920_lean_manufacturi ng.pdf.

12. Bhandari, G. Bliemel, M. Harold, A. & Hassanein, Kh, (2004), “Flexibility in e-Business Strategy: A Requirement for Success”, ***Global Journal of flexible Systems Management***, Vol.5, No. 2 & 3: 11-22.

13. Brown, S., & Lamming, R., & Bessant, J., & Joni, P., (2000), “***Strategic Operations Management***”, 1st ed, Butter worth, Heinemann, U.S.A.

14. Chase, R., B., & Aquilano, N., J., (2005), “***Operations Strategy and Competitiveness”***,10th ed., McGraw-Hill, Irwin, U.S.A.

15. Chutkaew, Chutchanok, (2006), “Sustainable Competitive Advantage of Strategic Corporate Social Responsibility in Thai Companies", ***Master Thesis***, University of Nottingham, United Kingdom.

16. Combe, I. A. & Greenley, G.E, (2004), “Capabilities for Strategic Flexibility: A Cognitive Content Framework”, ***European Journal of Marketing***, Vol. 38, No. 11/12: 1456-1480.

17. Combe, Ian A; Rudd, John M; Leeflang, Peter S.H & Greenley, Gordon E, (2012), “Antecedents to strategic flexibility: Management cognition, firm resources and strategic options”, ***European Journal of Marketing***, Vol. 46 No. 10: 1320-1339.

18. Davis, M., M., & Chase, R., D. & Aquilano, N., J., (2003), “***Fundamentals of Operations Management***”, 4th Ed., McGraw-Hill, Irwin, U.S.A.

19. De Toni, Alberto & Tonchia, Stefano, (2005), “Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities”, ***Omega***, Vol 33, No.6: 525 – 540.

20. Fitzsmmons, J., A., (2003), “***MD375 Operations & Competition***”, Red McCombs School of Business The University of Texas at Austin.

21. Gaither, N., & Frazier, G., (2002), “***Operations Management***”, 9th Ed, south western, Thompson learning, U.S.A.

22. Grewal, R & Tansuhaj, P. (2001), “Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility”, ***Journal of Marketing***, Vol.65, No.2:.67–80.

23. Hill, Charles & W. L & Jones, Gareth R, (2001), "***Strategic Management Theory: An Integrated Approach***", 9th edition.,South-Western College Pub, U.S.A.

24. Hitt, Michael.A., Ireland, R.D.,& Hoskisson, RE, (2007), “***Strategic Management Competitiveness and Globalization***”, 6th ed., Sowth College Publishing, U.S.A.

25. Hoffman, Am (2007), "Some Sekjour Development of a CCR .Strategy framework”, ***Doctoral Thesis***, Queen’shniversity Belfast.

26. Johnson, G., Scholes, K., (2002), "***Exploring Corporate Strategy: Text and Cases***", 6th ed., Europe Prentice-Hall.

27. Johnson, G., Scholes, K., (2008), "***Exploring Corporate Strategy: Text and Cases***", 8th ed., Europe Prentice-Hall.

28. Johnson, Jean L; Lee, Ruby Pui-Wan; Saini, Amit & Grohmann, Bianca, (2003), "Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model", ***Journal of the Academy of Marketing Science***, Vol. 31, No. 1: 74-89.

29. Kaplan, Robert & Atkinson, Anthony A, (1998), "***Advanced Management Accounting***", 3rd ed., Prentice Hall.

30. Kekale, Tauno; Weerd-Nederhof, Petra De; Visscher, Klaasjan & Bos Ger, (2010), "Achieving sustained innovation performance through strategic flexibility of new product development", ***International Journal of Innovation and Learning***, Vol.7, No.4:377 – 393.

31. Kotler, P. & Keller, K. (2006). Marketing Management, New Jersey Pearson: Prentice Hall.

32. Krajewski, L., J., & Ritzman, L., P., (2005), "***Operations Management: Process and Value Chains***", 7th Ed., Pearson Prentice-Hall, U.S.A.

33. Li, Yuan; Liu, Yi; Duan, Yi & Li, Mingfang, (2008), "Entrepreneurial orientation, strategic flexibilities and indigenous firm innovation in transitional China", ***International Journal of Technology Management***, Vol.41, No.1/2: 223 – 245.

34. Li, Yuan; Su, Zhongfeng; Liu, Yi & Li, Mingfang, (2011), "Fast adaptation, strategic flexibility and entrepreneurial roles", ***Chinese Management Studies***, Vol. 5 No. 3: 256-271.

35. Lima, et..al, 2009: 403

36. Lindgren, Mats & Bandhold, Hans, (2003),“***Scenario Planning: The Links between Future and Strategy***", Palgrave Macmillan.

37. Lomash, S & Mishram, P, (2003), “***Business Policy and Strategic Management***", New Delhi, Vikas Publishing House PVT, Ltd.

38. Lowson, R., H., (2002), “***Strategic Operations Management: The New Competitive Advantage***”, 1st ed., Routledge, Taylor & Francis Group, UK & U.S.A.

39. Lynch, R., (2000), “***Corporate Strategy***”, 2nd ed., Pearson Prentice Hall, U.S.A.

40. Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen, (2000), "***Strategic Management: Process, Content, and Implementation***", Great Britain: Oxford University Press.

41. McEvily, K., S., & Das, S., & McCabe, K., (2000), Avoiding Competence Substitution through Knowledge Sharing”, ***The Academy of Management Review***, Vol. 25, No. 2: 294-311.

42. McIlroy, Mark, (2010), "Creating a sustainable, competitive advantage within a ‘winning’ football academy model in South Africa", ***Master thesis***, University of Pretoria.

43. Meredith, J., & Shafer, S., (2002), “***Operations Management***”, 5th ed.,, John Wiley & Sons, INC, U.S.A.

44. Merikas, G., & Merika, A., A., & Skandalis, K., (2006), “An Effective Index of Management Competence”, http://www.efmaefm.org/efma 2006/papers/590797_full.pdf.

45. Mieghem, V., A., (2008), “Operations Strategy: Concept and Framework, Confidential Preprint-Not for distribution”, ***Working Paper***, U.S.A.

46. Oltra, Marĭa J & Flor, M. Luisa, (2010), “The moderating effect of business strategy on the relationship between operations strategy and firms’ results”, ***International Journal of Operations & Production Management***, Vol. 30, No. 6: 612-638.

47. Pearce, J., A., & Robinson, R., B., (2005), “***Strategic Management: Formulation, Implementation and Control”***, 9th ed., McGraw-Hill, Irwin, U.S.A.

48. Peter, D., P., & Donnelly, H., J., (2001), “***Marketing Management: Knowledge and Skills***”, 6th ed.,, McGraw-Hill, Higher Education, U.S.A.

49. Ratanapornsiri, Verayos, (2003), “The moderating influence of strategic flexibility on relationship of market orientation and business Performance”, ***PHD Dissertations***, Nova Southeastern University, Florida, U.S.A.

50. Rhee, Munsung & Mehra, Satish, (2006), “Aligning operations, marketing, and competitive strategies to enhance performance:An empirical test in the retail banking industry”, ***Omega***, Vol.34: 505 – 515.

51. Ronda-Pupo, Guillermo, Armando, Guerras-Martin & Luis Ángel, (2012), “Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: A co-word analysis”, ***Strategic Management Journal***, Vol 33, No.2:162-188.

52. Russell, R., S. & Taylor, B., W., (2000), “***Operations Management: Focusing on Quality and Competitiveness***”, 2nd ed., Prentice-Hall, INC, U.S.A.

53. Rytter, Niels Gorm; Boer, Harry & Koch, Christian, (2007), "Conceptualizing operations strategy processes", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 27 No. 10: 1093-1114.

54. Schniederjans, M & Cao, Q, (2009), "Alignment of operations strategy, information strategic orientation, and performance: an empirical study", ***International Journal of Production Research***, Vol. 47, No. 10: 2535–2563.

55. Schroeder G., R., (2004), "***Operations Management***", 2nd Ed., McGraw- Hill, U.S.A.

56. Schroeder, R., (2000), "***Operations Management: Contemporary Concept***", 1st Ed., McGraw-Hill, Irwin, U.S.A.

57. Sekaran, Uma & Bougie, Roger, (2010), "***Research Methods for Business: A Skill Building Approach***", 5th edition., John Wiley & Sons.

58. Shavarini, Sohrab Khalili; Salimian, Hossain; Nazemi, Jamshid & Alborzi, Mahmood, (2013), "Operations strategy and business strategy alignment model: case of Iranian industries", ***International Journal of Operations & Production Management***, Vol. 33 No. 9: 1108-1130.

59. Shimizn, Katsuhiko & Hitt, Michael A., (2004), "Strategic flexibility: Organizational Preparedness to reverse ineffective strategic decisions", ***Academy of Management Executive***, Vol. 18, No. 4: 44-59.

60. Slack, N., & Chambers, S., & Johnson, R., (2004), "***Operations Management***", 4th Ed., Financial times, Prentice Hall, U.K.

61. Stacey, R., D., (2000), "***Strategic Management & Organizational Dynamics***", 3rd ed., Financial Times, Prentice Hall, U.S.A.

62. Stacey, R., D., (2000), "***Strategic Management & Organizational Dynamics***", 5rd ed., Financial Times, Prentice Hall, U.S.A.

63. Stevenson, W., J., (2005), "***Operations Management***", 9th Ed., McGraw- Hill, Irwin, U.S.A.

64. Ussahawanitchakit, Phapruke & Sriboonlue, Pankom, (2011), "Transformational leadership, strategic flexibility, learning capability, continuous improvement, and firm performance: evidence from Thailand", ***International Journal of Business Strategy***, Vol.11, No.1: 162 – 172.

65. Voss, Chris; Roth, Aleda V & Chase, Richard B, (2008), "Experience, Service Operations Strategy, and Services as Destinations: Foundations and Exploratory Investigation", ***Production and Operations Management***, Vol. 17, No. 3: 247–266.

66. Vuitton, Louis, (2007), "MBA program, school of Business studies", southeast university. http://www.seuvcampus.net/all%20lectures/ MGT%20536/2.doc.

67. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2010), "***Concepts in Strategic Management and Business Policy***",12th ed., Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

68. Yonggui, W. and Hing-po, Lo, (2004), "Customer-Focused Performance and its key Resource-Based Determinations: An Integrated Framework", ***Customer Relationship***, Vol.14: 34 – 59.

69. Yu, Feifei, (2012), "Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China", ***African Journal of Business Management***, Vol. 6, No.4: 1711-1720.

70. Yu, Wantao & Ramanathan, Ramakrishnan, (2013), “Business environment, employee competencies and operations strategy: an empirical study of retail firms in China”, ***IMA Journal of Management Mathematics***, Vol.24: 231–252.

71. Yuan, Li; Su Zhongfeng & Liu, Yi, (2010), "Can strategic flexibility help firms profit from product innovation?", ***Technovation***, Vol.30, No,5-6:. 300-309.

72. Zhao, X., & Lee, T., (2008), “Special Issue on Operations Strategy and Supply Chain Management”, ***International Journal of Production Economics***.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق رقم (2): أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق رقم (1): قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. كامل محمد المغربي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د. ليث سلمان الربيعي	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
3	أ.د. حسن الزعبي	إدارة أعمال	العلوم التطبيقية
4	د. أسعود المحاميد	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
5	د. خالد محمد طلال بني حمدان	إدارة أعمال	العلوم التطبيقية

الملحق رقم (2): أداة الدراسة (الاستبانة)

السيد / ة الفاضل / ة .... تحية طيبة

يهدف الباحث القيام بدراسة بعنوان "دراسة الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين استراتيجية العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة: مصانع الاسمنت الاردنية دراسة حالة".

حيث تهدف الدراسة إلى بشكل أساسي إلى بيان الدور المعدل الذي تلعبه المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين استراتيجية العمليات والقدرة على مواجهة تحديات المنافسة في مصانع الاسمنت الاردنية.

نحن نثق بآرائكم وستكون هذه الآراء موضع اعتزاز وتقدير

الباحث

الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

(1) الجنس

☐ ذكر ☐ أنثى

(2) العمر

☐ 30 سنة فأقل ☐ من 31 – 35 سنة
☐ من 36– 40 سنة ☐ من 41 – 45 سنة
46 سنة فأكثر

(3) المؤهل العلمي

☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عال
☐ ماجستير ☐ دكتوراه

(4) عدد سنوات الخبرة

☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 6 ــ 10 سنوات
☐ من 11 ــ 15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر

(5) المركز الوظيفي

☐ مدير ☐ رئيس قسم
☐ مشرف إنتاج

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات استراتيجية العمليات

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
رسالة العمليات						
1	رسالة إدارة العمليات في شركتنا واضحة تعبر عن سبب وجودها					
2	تمتلك إدارة العمليات في شركتنا رؤى واضحة منسجمة مع الإتجاه العام للصناعات الإسمنتية					
3	تنسجم رسالة العمليات مع رسالة شركتنا وتتفاعل معها					
4	تمتلك إدارة العمليات في شركتنا القدرة على ترجمة رسالتها إلى واقع فعلي ملموس					
5	تتصف رسالة العمليات في شركتنا بالمرونة تجاه التغيرات البيئية					
الجدارة المميزة						
6	تمتلك شركتنا كوادر فنية ذات اختصاصات نادرة					
7	تمتلك شركتنا أجهزة ومعدات متطورة قادرة على إنتاج المنتجات بتنافسية					
8	توظف شركتنا رأس مالها الفكري لخدمة عملياتها					
9	تعد الموارد المتاحة في شركتنا الأساس لبناء جداراتها المميزة					
10	تكرس شركتنا جداراتها المميزة لمعالجة حالات الضعف فيها					
أهداف العمليات						
11	لدى إدارة العمليات في شركتنا تصوراً واضحاً عن الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها					
12	تسعى إدارة العمليات في شركتنا إلى تحقيق مستوى جودة مرضية للزبائن					
13	تتمتع إدارة العمليات في شركتنا بالقدرة على تحقيق جدولة إنتاج الرئيسة في الوقت المحدد لها					
14	تحرص إدارة العمليات في شركتنا على إدامة التوافق بين سياسات وأهداف العمليات					
15	تقدم شركتنا منتجاتها إلى الزبائن في الوقت المتفق عليه في المكان والزمان المحدد					

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
سياسات العمليات						
16	هناك وضوح لدى إدارة العمليات في شركتنا حول السياسات التي تتبعها					
17	تصمم شركتنا عملياتها وفقاً لاعتبارات نمطية العمل وخطوط الإنتاج					
18	تتبع إدارة العمليات في شركتنا سياسة تقليل الكلف مع الحفاظ على مستوى الجودة					
19	تستخدم شركتنا محطات عدة للرقابة على الجودة					
20	لدى شركتنا نظام سيطرة مخزنيه لتوفير احتياجات العمليات من المواد الأولية والأجزاء باستمرار					

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات المرونة الاستراتيجية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
21	تعمل شركتنا وبشكل مستمر على تعديل خطوط إنتاجها الحالية بناء على رغبات وحاجات الزبائن					
22	تمتلك شركتنا قدرة على تغيير مزيج منتجاتها بسهولة وسرعة					
23	تمتاز المكائن التي تستخدمها شركتنا بإمكانية أداء مجموعة من العمليات الإنتاجية المختلفة					
24	تهتم إدارة شركتنا بتعديل مستوى الطاقة الإنتاجية لتلبية طلبات السوق					
25	تتجه شركتنا نحو تطوير وتحسين العملية الإنتاجية لمقابلة حاجات السوق المتجددة					

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات التحديات التنافسية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
التنافس بالجودة						
26	تتبنى شركتنا مواصفات ومعايير ضمان الجودة في جميع عملياتها التصنيعية					
27	تسعى إدارة شركتنا لتقديم منتجات ذات جودة عالية					
28	تحرص إدارة شركتنا على جودة عملياتها الإنتاجية					
29	ترى إدارة شركتنا إن تحسين جودة منتجاتها يحقق ميزة تنافسية					
30	تشجع شركتنا العاملين فيها على المبادرات للارتقاء بجودة منتجاتها					
التنافس بسرعة التسليم						
31	تتميز شركتنا بقدرة عالية على الاستجابة لحاجات كافة زبائنها					
32	تتمتع شركتنا بسرعة الاستجابة في المواعيد حسب حاجات الزبائن					
33	تتسم شركتنا بالاستجابة السريعة للتطورات في مجال عملها					
34	تتميز شركتنا بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات الأحدث في عملياته التصنيعية والإدارية					
35	لدى شركتنا مجموعة واسعة من العمليات والانشطة التصنيعية التي تلبي الحاجات المختلفة لفئات عملائها					